



Universidade de Brasília
Faculdade de Ciência da Informação
Curso de Graduação em Museologia

HÉRIKA LORENA CAVALCANTE NOGUEIRA

DESIGN THINKING: uma nova perspectiva para a prática museal

Brasília/DF
2014

HÉRIKA LORENA CAVALCANTE NOGUEIRA

DESIGN THINKING: uma nova perspectiva para a prática museal

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Museologia da Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Museologia.

Orientadora: Prof.^a Dra. Ivette Kafure Muñoz

Brasília/DF
2014

Nogueira, Hérica Lorena Cavalcante.

Design thinking [manuscrito] : uma nova perspectiva para a prática museal / Hérica Lorena Cavalcante Nogueira. – 2014. 117 f. ; 30 cm.

Impresso por computador (fotocópia).

Orientador: Ivette Kafure Muñoz.

Monografia (graduação) – Universidade de Brasília, Faculdade de Ciência da Informação, 2014.

1. Design. 2. Design thinking. 3. Museu. 4. Prática museal. I. Kafure Muñoz, Ivette. II. Título. III. Título: Uma nova perspectiva para a prática museal.

CDU 069:7.05



FOLHA DE APROVAÇÃO

Design thinking: uma nova perspectiva para a prática museal

Aluna: Hérika Lorena Cavalcante Nogueira

Monografia submetida ao corpo docente do Curso de Graduação em Museologia, da Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília – UnB, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharelado em Museologia.

Banca Examinadora:

Aprovada por:

Orientadora:

Ivette Kafure Muñoz – Orientadora
Professora da Universidade de Brasília (UnB)
Doutora em Ciência da Informação– UnB

Membro:

Monique Batista Magaldi - Membro
Professora da Faculdade de Ciência da Informação (UnB)
Mestre em Museologia

Membro:

Tiago Barros Pontes e Silva- Membro
Professor da Universidade de Brasília (UnB)
Doutor em Arte

Brasília-DF, 28 de novembro de 2014.

À minha família, aos meus amigos e aos meus mestres.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por tudo.

À minha querida mãe, Helenice, por ser também meu pai, acreditar em mim e me amar tanto. Se não fosse por ela, eu jamais entraria na Universidade de Brasília (UnB) ou seria quem sou hoje.

À minha querida "irmã siamesa", Sâmia Siqueira, por estar comigo desde o início do curso, crescendo comigo e me ensinando a pensar. A ela devo risadas intermináveis, alegrias intensas e uma cumplicidade eterna.

Aos meus colegas da primeira turma de Museologia, pela força, união, grande aprendizado e amor ali existentes.

Aos professores do curso de Museologia, por sempre acreditarem no potencial do curso e proporcionarem grandes momentos durante a graduação.

À professora Ivette Kafure, pela ajuda, cordialidade, apoio e orientação.

Ao professor Tiago Barros, pela participação na banca e por me fazer gostar tanto de *Design*.

À professora Monique Magaldi, pela participação na banca e por toda atenção, ajuda e apoio durante a graduação.

À Dana Mitroff Silvers, pela ajuda com a pesquisa e pelo seu grande esforço em encorajar os museus a adotarem o processo de *design thinking*.

À Ahree Lee, pela cordialidade e ajuda com a pesquisa.

Ao Museu Vivo da Memória Candanga, ao Ponto de Memória da Estrutural, à Galeria de Arte do Banco Central do Brasil e ao Museu Nacional de História Natural e da Ciência de Lisboa, por me proporcionarem incríveis experiências profissionais e de vida.

Um museu pode ter uma equipe maravilhosa, uma construção magnífica, coleções soberbas, um ótimo gerenciamento, ótimos programas, ótimo tudo. Mas se não muda nada para ninguém, se não tem impacto, se não gera nada de bom com sua atuação, então tudo o que pode ser é ótimo. Então, e daí? Uma linda e resplandecente roda girando no ar.

Stephen E. Weil

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo elucidar as possíveis contribuições do *design thinking* para a prática museal. Primeiramente, realizou-se uma análise das transformações pelas quais o Museu passou ao longo do tempo, a fim de compreender como a sociedade passou a ocupar um papel norteador das ações de tais instituições. Em seguida, procurou-se apresentar e analisar a metodologia de *design thinking* proposta pelo Instituto Hasso Platner de *Design* da Universidade de Stanford (*d.school*), pelo fato de sua aplicação em museus e instituições afins. E ainda, buscou-se analisar algumas experiências relacionadas à área dos museus com o *design thinking*, de modo a identificar como esse processo tem contribuído para a prática museal nesses espaços. A metodologia utilizada consistiu em análise e levantamento de bibliografias pertinentes ao tema de pesquisa, e de estudos de caso de museus e profissionais que adotaram o *design thinking* em sua prática, valendo-se também da aplicação de questionários. Com base nos dados apresentados e nas análises feitas, tem-se que o *design thinking*, por ser um processo para a inovação centrado no ser humano, mostra-se como uma alternativa para o desenvolvimento de uma prática museal mais consciente, colaborativa e humana.

Palavras-chave: *Design. Design Thinking.* Museologia. Museu. Prática Museal.

ABSTRACT

The present study aims to elucidate the possible contributions of design thinking to the museum practice. First was held an analysis of the transformations that the Museum has gone over time, in order to understand how society has come to occupy a guiding role in the actions of these institutions. After that, it intended to present and analyze the design thinking methodology proposed by the Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University (d.school), because of its application in museums. Further, it sought to analyze some design thinking experiences related to the museum's field in order to identify how this process has contributed to the museum practice in these places. The methodology consisted in analysis and surveys of bibliographies, relevant to the topic of research, and case studies of museums and professionals who have embraced design thinking into their practice, also making the use of questionnaires. Based on the showed data and on the analyzes made, it is believed that design thinking, as a human-centered process for innovation, is shown as an alternative for the development of a more conscious, collaborative and human-centered museum practice.

Keywords: *Design. Design Thinking.* Museology. Museum. Museum Practice.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre a Museologia Tradicional e a Nova Museologia	31
---	----

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Representação esquemática do processo de <i>Design</i>	42
Figura 2 – Critérios de restrições	46
Figura 3 – Desconstrução divergente e reconstrução convergente	47
Figura 4 – Fases da metodologia de <i>design thinking</i> da d.school	50
Figura 5 – Representação da característica iterativa da metodologia da d.school	50
Figura 6 – Modelo de mapa de empatia	57
Figura 7 – Exemplo de grade de captura de <i>feedback</i>	66
Figura 8 – Interação de usuário via Instagram	74
Figura 9 – Interação de usuário via Twitter	74
Figura 10a – Protótipo para <i>tablets</i> e <i>smartphones</i>	78
Figura 10b – Protótipo para <i>website</i>	78
Figura 11 – Protótipo para a galeria	79
Figura 12 – Mudanças na página de exposições do Getty	80
Figura 13 – Ficha de registro utilizada pelo grupo QMX	84
Figura 14a – Marcações espaciais	85
Figura 14b – Protótipos de interações	85
Figura 15 – Exposição <i>Lost Creatures</i>	86

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ALAM	Associação Latino-Americana de Museologia
<i>d.school</i>	Instituto Hasso Plattner de <i>Design</i> de Stanford
EUA	Estados Unidos da América
Ibram	Instituto Brasileiro de Museus
ICOFOM	Comitê Internacional do ICOM para a Museologia
ICOM	Conselho Internacional de Museus
IP	Inventário Participativo
JKFU	Universidade John F. Kennedy
MINON	Movimento Internacional para uma Nova Museologia
PMM	<i>Personal Meaning Mapping</i>
POV	<i>Point of View Statement</i>
QMX	<i>Queensland Museum Experience</i>
SFMOMA	Museu de Arte Moderna de São Francisco
UnB	Universidade de Brasília
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO I - O MUSEU E AS PESSOAS	17
1 Percursos Históricos	17
1.1 Contornos Profissionais	27
1.2 A Nova Museologia	30
1.2.1 Declaração do Rio de Janeiro, 1958	32
1.2.2 Declaração de Santiago, 1972	33
1.2.3 Declaração de Quebec, 1984	34
1.2.4 Declaração de Caracas, 1992	35
1.3 Museus para hoje e amanhã	37
CAPÍTULO II - <i>DESIGN THINKING</i>	40
2 Entendendo o <i>Design</i>	40
2.1 O <i>design thinking</i>	44
2.2 O <i>design thinking</i> da <i>d.school</i>	48
2.2.1 Empatizar	51
2.2.2 Definir	55
2.2.3 Idear	59
2.2.4 Prototipar	62
2.2.5 Testar	64
CAPÍTULO III - O <i>DESIGN THINKING</i> E A PRÁTICA MUSEAL	68
3 O Museu de Arte Moderna de São Francisco (SFMOMA)	68
3.1 O <i>J. Paul Getty Museum</i>	75
3.2 O <i>Queensland Museum</i>	83
3.3 Outras Experiências	87
CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
REFERÊNCIAS	100
APÊNDICE	106
APÊNDICE A: MENSAGENS POR E-MAIL	107
Mensagens de e-mail de Dana Mitroff Silvers	108
Mensagens de e-mail de Ahree Lee	112

INTRODUÇÃO

O tema do presente estudo surgiu da vontade de agregar os conhecimentos do *Design* à prática desenvolvida nos museus. Ao longo do curso de graduação em Museologia, meu contato inicial com o campo do *Design* se deu durante as disciplinas referentes à concepção, montagem e avaliação da exposição curricular. No ano de 2013, tive a oportunidade de realizar um intercâmbio em Lisboa, Portugal, pela Universidade de Brasília (UnB) e, na ocasião, fiz um estágio voluntário no Museu Nacional de História Natural e da Ciência, onde por meio de palestras aprendi e me interessei mais pelas contribuições do *Design* ao campo dos museus. No entanto, foi ao retornar ao Brasil e cursar a disciplina "Introdução ao *Design*", na UnB, que pude me aproximar melhor da área. Tais experiências, aliadas às leituras realizadas, me fizeram refletir sobre a importância do *Design* para a Museologia e para os museus.

A minha ideia inicial de *Design* era muito atrelada à concepção de forma, beleza e atratividade. Quando comecei a conhecer melhor a área, foi possível perceber que sua finalidade não era simplesmente a de conferir uma boa aparência a objetos, notei que o *Design* estava a cabo da transformação, da inovação. Enxerguei ali uma atividade projetual que desenvolve soluções que transformam o cotidiano dos seres humanos, que promove a mudança social. Pude observar que o *Design* não se limita à concepção de objetos, mas também pode conceber experiências e serviços. Tal fato muito me inquietou em relação à Museologia, uma vez que os museus estão justamente a serviço da sociedade e podem promover o desenvolvimento comunitário e proporcionar experiências, reflexões e transformações.

No decorrer da aprendizagem, me interessei particularmente por uma abordagem de *Design* centrada no ser humano denominada “*design thinking*”, que é um processo para a inovação cujo alvo é criar soluções significativas que atendam às necessidades latentes dos usuários¹. O *design thinking*, ou pensamento de *design*, consiste em um processo composto

¹ Na bibliografia analisada para a elaboração do presente estudo, notou-se a utilização recorrente de três termos para designar as pessoas que vão ou podem chegar a ir em museus: “*users*”, “*audience*” e “*visitors*”, que significam, respectivamente, “usuários”, “públicos” e “visitantes”. Nas pesquisas feitas, não foi possível encontrar trabalhos que estabelecessem uma diferenciação clara entre tais termos. Especialmente nos textos escritos em língua inglesa, utilizados para a construção da presente pesquisa, notou-se que o uso destas palavras se dá de maneira mais livre, sem que haja, aparentemente, uma preocupação conceitual rigorosa. Assim, optou-se por não esmiuçar as variáveis denotativas dos termos neste trabalho, tendo em vista que em certos momentos, tal questão poderia provocar algumas dificuldades em se compreender o que determinados autores apresentam, já que eles não deixam clara a distinção entre aqueles termos em seus textos. Vale destacar também que, de modo geral, quando algumas destas palavras aparecem na pesquisa em questão, tem-se por objetivo referenciar aqueles que vão ou que podem chegar a ir em museus.

por uma série de etapas que podem ser executadas por profissionais de diferentes áreas, com o intuito de transformar a realidade das pessoas, melhorando suas vidas.

O *design thinking* vem ganhando o interesse de diversas organizações. Parte desse interesse é incentivada pela atuação do Instituto Hasso Plattner de *Design* da Universidade de Stanford, mais conhecido como *d.school*, nos Estados Unidos da América (EUA). Na *d.school*, alunos de pós-graduação de diversas áreas têm a chance de utilizar o *design thinking* para projetar soluções para desafios da vida real que vão desde redesenhar a experiência de passageiros em aeroportos até criar sistemas de transporte e filtragem de água para comunidades africanas (KEMBEL, 2009).

Ao conhecer as vantagens que o *design thinking* tem trazido para pessoas e instituições, nasceu a vontade particular em analisar tais contribuições no âmbito dos museus. Ao longo da minha formação em Museologia tive a oportunidade de conhecer e trabalhar em diversas instituições. Em determinado momento, me vi capaz de realizar visitas de maneira crítica e pensar em sugestões para que os museus por onde eu passava aprimorassem o serviço que prestavam ao público. Ao desempenhar atividades de estágio, notei que por mais que certas soluções parecessem simples, a sua resolução não era fácil. Inúmeras vezes pude ouvir dos visitantes o seguinte relato: “Eu não gosto de museu. Museu é chatô!”. Assim, notei que um dos principais desafios das instituições em que trabalhei era conseguir envolver a equipe de profissionais de maneira colaborativa, bem como pensar maneiras de expandir as ações do museu com foco nas pessoas.

Diante do exposto, a presente pesquisa busca demonstrar que o *design thinking* pode contribuir para uma boa prática museal, sendo que o uso, por museus e profissionais ligados à área, da metodologia desenvolvida pela *d.school* demonstra tal possibilidade. Dessa forma, elucidar as possíveis contribuições do *design thinking* para a prática museal é o principal objetivo deste trabalho. Para alcançar esse objetivo, tem-se como objetivos específicos: analisar as transformações ocorridas na atuação dos museus que culminaram com o seu foco direcionado nas pessoas; apresentar e analisar a metodologia de *design thinking* proposta pela *d.school*; e, finalmente, apontar e analisar algumas experiências relacionadas à área dos museus com o *design thinking*.

Para o cumprimento dos objetivos buscou-se, primeiramente, a realização de levantamento e análise bibliográfica, com o intuito de identificar os estudos teóricos realizados sobre o tema de pesquisa, reunindo elementos que subsidiassem a aplicação do processo de *design thinking* no contexto de museus. O passo seguinte foi a análise de estudos

de caso de museus e profissionais da área que adotaram o *design thinking* em sua prática, de modo a conhecer e analisar os impactos do referido processo no âmbito museal.

Entre os instrumentos utilizados esteve a aplicação, por meio de correio eletrônico, de questionários semi-estruturados aos seguintes indivíduos:

- Dana Mitroff Silvers: responsável por introduzir o processo de *design thinking* no Museu de Arte Moderna de São Francisco (SFMOMA), gestora do sítio virtual “<http://www.designthinkingformuseums.net>” e consultora em *design thinking* com experiência em diversos museus;
- Ahree Lee: *designer* de experiências da Fundação J. Paul Getty e participante do processo de implementação do *design thinking* no *J. Paul Getty Museum*; e
- Benjamin Hamley: gerente de pesquisa, estratégia e defesa de públicos atuante no *Queensland Museum* e membro do grupo *Queensland Museum Experience (QMX)*, que utiliza estratégias do *design thinking* para projetar experiências para os visitantes do museu².

O intuito da aplicação dos questionários foi conhecer de maneira mais profunda a experiência que o *design thinking* proporciona à prática dos museus – suas facilidades e dificuldades de implementação, bem como uma melhor compreensão das fases que envolvem tal processo. Junto a todas as etapas citadas houve a análise dos dados para a redação final do trabalho de conclusão de curso, que foi realizada a partir do cruzamento e reflexão dos conteúdos da revisão bibliográfica, dos estudos de caso selecionados e das respostas dos questionários aplicados.

Diante do exposto, o presente estudo configura-se como uma discussão teórico-metodológica e não como um estudo de caso que visa analisar a aplicação do *design thinking* em determinado museu. Tendo-se em vista os prazos para a conclusão da presente pesquisa, meu contato recente com a área do *Design* e a percepção de que não foram encontrados relatos de experiências com o *design thinking* em museus brasileiros, entendeu-se que o trabalho de conclusão de curso deveria proporcionar, primeiramente, o estudo e a compreensão de tal processo, trazendo análises de experiências já documentadas. Neste

² Infelizmente, até a conclusão da presente pesquisa, Benjamin Hamley não respondeu às questões enviadas. No entanto, acredita-se que tal fato não tenha colocado em risco a integridade do trabalho, tendo em vista a qualidade das publicações e relatos encontrados por meio da revisão bibliográfica.

sentido, os capítulos que compõem o desenvolvimento deste trabalho foram construídos de modo a atender os objetivos específicos, compondo, assim, o objetivo principal da pesquisa.

No primeiro capítulo, tem-se uma análise das transformações pelas quais o Museu passou ao longo do tempo, a fim de compreender de que maneira a sociedade passou a ocupar um papel norteador das ações desta instituição. A análise teve início na origem etimológica da palavra “museu”, encaminhando-se até a configuração atual da instituição, passando por momentos-chave da história do homem, da Museologia e do Museu. Defendeu-se aqui que as transformações ocorridas na sociedade ao longo do tempo são propulsoras das mudanças ocorridas na instituição museal, o que destaca a capacidade dos museus de se reinventarem sempre que necessário. A partir daí, se desenvolve também a ideia de que as mudanças têm trazido novos paradigmas para o contexto prático dos museus e tem aberto espaço para a adoção de metodologias centradas no ser humano por parte destas instituições. Entre os trabalhos utilizados no capítulo, destacou-se a obra de Marlene Suano intitulada “O que é Museu?”, ao passo que a narrativa do livro é desenvolvida justamente de maneira a refletir sobre as características do Museu ao longo do tempo, indo diretamente ao encontro da proposta deste capítulo inicial.

No segundo capítulo, tem-se a apresentação e análise da metodologia de *design thinking* proposta pela *d.school*, por já estar sendo aplicada em museus. Antes disso, no entanto, o texto apresenta ideias que visam a construção de um entendimento a respeito do *Design*, do *design thinking* e da própria *d.school*, sendo que o desenvolvimento das referidas ideias serve de base para a análise da metodologia proposta pela escola, que está organizada em cinco etapas, quais sejam: empatizar, definir, idear, prototipar e testar – abordadas sob a ótica de sua possível aplicação no âmbito dos museus. As análises realizadas neste capítulo foram possíveis graças à consistência dos textos produzidos pela *d.school* – que descrevem minuciosamente sua metodologia – e ao trabalho de Dana Mitroff Silvers – que aborda a aplicação desta metodologia no contexto museal.

No último capítulo, tem-se uma análise de algumas experiências relacionadas à área dos museus com o *design thinking*, a fim de identificar de que maneira esse processo, por meio da metodologia proposta pela *d.school*, tem contribuído para a prática museal. Os estudos de caso utilizados na composição do capítulo foram identificados por meio do sítio virtual “<http://www.designthinkingformuseums.net>” – um ambiente que visa incentivar a adoção de tal prática em museus. E ainda, o presente capítulo atenta às experiências do Museu de Arte Moderna de São Francisco (SFMOMA), do *J. Paul Getty Museum* e do *Queensland Museum*, abordando também as experiências pessoais da estudante de pós-graduação em

Educação de Stanford, Rachel Hashimshoni, e da professora Susan Spero – uma das docentes do programa de pós-graduação em *Museum Studies* da Universidade John F. Kennedy (JKFU), em Berkeley, Califórnia, EUA. Tais experiências foram eleitas entre aquelas presentes no referido sítio virtual por estarem documentadas o suficiente para que as análises feitas fossem possíveis e relevantes. Vale destacar que os trabalhos escritos por Dana Mitroff Silves foram de suma importância tanto para o capítulo dois quanto para o três, tendo em vista que o foco dos textos da autora é analisar e incentivar o uso do *design thinking* por museus.

Além da possibilidade de incentivar os museus brasileiros a experimentarem o *design thinking*, a relevância da pesquisa reside na possibilidade de se trazer uma contribuição para a reflexão da prática museal no Brasil, oferecendo subsídios para que os museus atuem de maneira cada vez mais consciente na sociedade.

CAPÍTULO I - O MUSEU E AS PESSOAS

1 Percursos históricos

A necessidade do homem em guardar e reunir para si objetos que de alguma maneira representavam parte importante da sua vivência diária remonta a pré-história. “Desde a Idade da Pedra, o homem pré-histórico reúne ao redor de si objetos agrupados em determinada ordem, desvio do instinto de posse.” (GIRAUDY; BOUILHET, 1990, p.19). Antes que os atos de coleta e cuidado se tornassem função dos museus, os primeiros seres humanos já demonstravam uma preocupação em reunir objetos que participavam do seu universo de significados. Têm-se aí os primeiros indícios do ato de colecionar, que ao longo do tempo se mostrou elemento fundador para o que se conhece como museu (GIRAUDY; BOUILHET, 1990).

A palavra *coleção* associa-se ao voluntarismo, em que um sujeito elege objetos como parte reveladora de sua existência, seja por lazer, capricho, amuleto ou vaidade. Em geral, os objetos são de mesma natureza e, ou guardam relações, como se fossem dados objetivos, porém desvendam o indivíduo. Orientam-se também, pelo gosto pessoal, gerando desmesurado acúmulo e obsessão pelo quantitativo e pelas raridades (LOURENÇO, 1999, p. 13, grifo da autora).

De acordo com Ana Lúcia Siaines de Castro (2009, p.45), "fosse por prestígio social, valor mágico ou material de pesquisa, as categorias que estruturavam as coleções dependiam do contexto no qual estavam inseridas". Neste sentido, dada a importância do ato de colecionar para o surgimento do Museu, é possível perceber que essa instituição nem sempre foi a mesma e que "embora mantendo a unidade do nome [museu], assumiu características diversas ao longo do tempo" (SUANO, 1986, p. 11), ou seja, o modo de ser do Museu era diretamente influenciado pelo contexto no qual estava inserido.

A origem da palavra "museu", no que tange sua dimensão mitológica, reside no conto de Orfeu, poeta que, com sua lira encantada, desceu ao inferno para resgatar sua amada Eurídice (CASTRO, 2009). Mesmo convencendo Prosérpina, a deusa do inferno, a libertar sua amada, Orfeu descumpriu o acordo que fez com a deusa e olhou para trás no caminho de saída do mundo inferior. Como consequência disso, Eurídice foi transformada numa estátua de sal. No fim de sua vida, Orfeu teve seus restos mortais espalhados nas coisas pelo mundo por meio de um sopro. Museu era o filho de Orfeu e após a morte de seu pai ele foi o responsável por recompilar, reordenar e recuperar "o espalhamento da poesia nas coisas, isto

é, a matriz da ação (poiéo-fazer) em cada coisa ou ainda o que determina o modo de ação de cada coisa no mundo!" (GUIMARÃES; BARBANTI, 1991, p. 8 apud CURY, 2005, p. 21).

Na Grécia antiga a palavra "museu" também se origina do termo "*Mouseion*", nome que designava o templo das Musas, filhas de Zeus e Mnemosine, deusa da memória.

As musas, donas da memória absoluta, imaginação criativa e presciência, com suas danças, músicas e narrativas, ajudavam os homens a esquecer a ansiedade e a tristeza. O *mouseion* era então esse local privilegiado, onde a mente repousava e onde o pensamento profundo e criativo, liberto dos problemas e aflições cotidianos, poderia se dedicar às artes e às ciências (SUANO, 1986, p. 10, grifo da autora).

Danièle Giraudy e Henri Bouilhet (1990, p. 19) acrescentam que "os santuários dos templos dedicados às musas" recebiam "doações, ex-votos, oferendas destinadas aos deuses inspiradores dos artistas". No entanto, é importante salientar que o intuito desses espaços não era o de reunir ou exhibir coleções para o deleite dos indivíduos (JULIÃO, 2002), pois "as obras de arte expostas no *mouseion* existiam mais em função de agradar as divindades do que serem contempladas pelo homem" (SUANO, 1986, p. 10-11).

Ao analisar a face mitológica do museu, Marília Xavier Cury (2005, p. 22) declara que "o museu de que falo não é o lugar, o templo das musas que gerou a conceituação de museu-depósito de coisas. O museu de que falo pensa no sentido das coisas no mundo e na vida e (re)elabora constantemente a sua missão poética". Essa visão nos permite pensar o museu para além de sua origem etimológica, nos permite enquadrá-lo como parte do fio que conduz a humanidade no espaço tempo.

Além de ter sido encontrado na Grécia, o termo "*Mouseion*" também trás referência à cidade de Alexandria e diz respeito ao colégio de filósofos composto por um museu, uma universidade e uma biblioteca, além de jardins zoológicos e botânicos (GIRAUDY; BOUILHET, 1990). Castro (2009) explica que o *Mouseion* alexandrino tinha como finalidade a escolha, a preservação e o domínio do saber enciclopédico, ensinando sobre religião, mitologia, filosofia, medicina, zoologia, geografia, dentre as áreas de conhecimento da época. Além de coletar e exhibir pele de animais raros, pedras preciosas e obras de arte. A autora também analisa que o complexo de espaços sob o qual se configurava o *Mouseion* de Alexandria trás os primeiros indícios da noção de espaços públicos, sendo ele um importante e ativo centro de pesquisa e informação cultural.

Na Roma antiga, o termo "*Museum*", em latim, é usado para designar uma vila particular destinada a reuniões filosóficas, mas esse termo não era aplicado, por exemplo, a uma coleção de obras de arte (HERNÁNDEZ, 2001). No entanto, os romanos são apontados

por Marlene Suano (1986), como os maiores colecionadores da antiguidade. De acordo com Giraudy e Bouilhet (1990, p. 19) "é em Roma que o museu aparece, com a conquista da Grécia e sua pilhagem pelas legiões". As várias guerras decorrentes das conquistas do império romano permitiram que objetos e relíquias dos mais diversos locais fossem levados para Roma como símbolo de poderio e força. Ao levar esses objetos para a cidade eram organizados verdadeiros desfiles ao ar livre para exibir os triunfos de guerra, a posse desses objetos antes de tudo era símbolo de poder (SUANO, 1986).

A obsessão pelas coleções, muitas vezes incentivada pelos próprios imperadores, fez surgir uma competição entre os romanos mais afortunados, que chegavam a encomendar cópias de obras famosas aos ateliês de artistas gregos na falta de objetos originais (SUANO, 1986). Com isso, surgiram as primeiras especulações sobre o valor de mercado das obras de arte (GIRAUDY; BOUILHET, 1990). Assim "Roma era um 'museu ao ar livre', com mercado de arte, falsificações e restaurações incluídas³." (CARREÑO, 2004, p. 18, tradução nossa).

Surgem então novos conceitos: a coleção artística como inversão de capital; a ideia de que prestígio político e colecionismo caminham lado a lado; a proteção pública das obras de arte: por conselho do militar e político Marco Agripa (63-12 a.C.), o imperador Octavio Augusto (63 a.C. - 14 d.C.) reagrupa coleções particulares para o desfrute do público e dita leis para a proteção do patrimônio; e a difusão cultural mediante exposições itinerantes com pinturas das façanhas dos grandes estrategistas⁴ (CARREÑO, 2004, p. 18, tradução nossa).

A respeito do acesso das pessoas às coleções na Antiguidade, Castro (2009), analisa que ele se dava de maneira restrita aos políticos, religiosos e nobres. O contato do povo com essas obras se fazia por meio dos cortejos triunfais. "Se, por um lado, o triunfo estava representado pela posse, cujo signo principal era a exibição em vitorioso desfile, por outro a riqueza assegurava ilustrar o bom gosto e educação aos moldes da cultura grega" (CASTRO, 2009, p. 45).

Com a queda do império romano o colecionismo tomou novos caminhos na Idade Média. Ocupando posição de prestígio na estratigrafia social da época, a Igreja, por meio do cristianismo, "pregava o despojamento pessoal, o desprendimento dos bens materiais supérfluos. A Igreja passa a ser a principal receptora de doações e forma assim verdadeiros

³ No original: "Roma era un 'museo al aire libre', con mercado de arte, falsificaciones y restauraciones incluídas".

⁴ No original: "Surgen entonces nuevos conceptos: la colección artística como inversión de capital; la idea de que prestigio político y coleccionismo deben ir unidos; la protección pública de las obras de arte: por consejo del militar y político Marco Agripa (63-12 a. de C.), el emperador Octavio Augusto (63 a. de C.-14. d. de C.) reagrupa colecciones particulares para el disfrute público y dicta las leyes para la protección del patrimonio; y la difusión cultural mediante exposiciones itinerantes con pinturas de las hazañas de los grandes estrategas."

tesouros." (SUANO, 1986, p. 14). Os tesouros ganham o status de intocáveis e as doações se revestem de certa magia, convertendo-se em meios de "pedir e receber graças dos deuses e santos" (CASTRO, 2009, p. 46).

As Cruzadas desempenham um papel importante para o acúmulo de tesouros por parte da Igreja, o saque de Constantinopla deu origem a diversos tesouros frutos de botins de guerra (HERNÁNDEZ, 2001). Os tesouros da Igreja eram utilizados como meios de fortalecer e expandir a atuação da instituição (SUANO, 1986).

Percebendo a força de comunicação da arte, a instrução religiosa utiliza a ilustração visual por meio de pinturas, esculturas, murais, mosaicos, vitrais, tapeçarias, fator que impulsiona maior contato com obras artísticas pela população, ocasionando os primeiros passos em direção a abrir as coleções à visitação pública (BAZIN, 1967, p. 47 apud CASTRO, 2009 p.46).

No fim da Idade Média a península itálica foi palco do início do Renascimento, movimento que buscou a recuperação dos valores da Antiguidade e influenciou diretamente a cultura e a arte na Europa. Nesse período o homem vivenciou uma intensa transformação da sua visão de mundo com o advento dos descobrimentos. Além disso, ao contrário dos postulados da Idade Média, o movimento intelectual humanista colocou o ser humano no centro do universo, adotou os ensinamentos de Aristóteles e Platão, e valorizou o uso da reflexão e da investigação como meios de se encontrar a verdade (REDAL, 2008).

Com o retorno aos ideais da Antiguidade as coleções principescas que tinham começado a se formar desde o fim do século XIV foram paulatinamente enriquecidas com obras de arte provenientes do mundo antigo e passaram a comportar também tesouros provenientes de outras partes do mundo. Obras de artistas renascentistas também tiveram local de destaque nas coleções principescas, que eram símbolo de poderio econômico e político (JULIÃO, 2002).

Nesse período, além das coleções principescas, também se verificou o aparecimento dos Gabinetes de Curiosidades, locais onde se reuniam "animais, objetos ou obras raras, fabulosas ou insólitas, em um bricabraque no qual impera o amontoamento." (GIRAUDY; BOUILHET, 1990, p. 23). Helga Possas (2005) explica que os objetos reunidos nos Gabinetes de Curiosidades extrapolavam a característica desses espaços de tentar armazenar um pouco de tudo o que havia no mundo ao proporcionarem ligações entre o que se conhece e o que se imagina. De acordo com a autora, os Gabinetes eram locais de poder, conhecimento e pertencimento que demonstravam a necessidade do homem em se projetar ao longo da história e se afirmar como parte da criação divina. Tempos depois, muitas dessas coleções

passariam a compor o acervo de museus, mas em sua gênese não estavam abertas ao público (JULIÃO, 2002).

Foi só a partir do final do século XVIII, com a Revolução Francesa, que o acesso às grandes coleções se tornou efetivamente público (SUANO, 1986). A Revolução foi responsável por transformar radicalmente as estruturas sociais da França. Sob a égide dos princípios iluministas de igualdade, liberdade e fraternidade a esfera burguesa acendeu ao poder e as ideias revolucionárias repercutiram por todo o ocidente. Com a destituição da família real os bens da coroa passaram a integrar o patrimônio público pertencente à nação.

Para preservar a totalidade e diversidade de um patrimônio nacionalizado, no contexto da Revolução, foram desenvolvidos métodos para proceder ao seu inventário e gestão. Também foram concebidas formas de compatibilizar esses bens "recuperados pela Nação" com as demandas de seus novos usuários, ou seja, o povo, o que, às vezes, implica atribuir-lhes novas funções. No caso dos bens móveis, estes deveriam ser transferidos para depósitos abertos ao público, denominados, a partir de então, de museus (CHOAY, 2001, apud JULIÃO, 2002, p. 19).

É nesse período que a concepção moderna de museu mostra seus primeiros contornos. Um exemplo de museu aberto ao público bastante emblemático foi criado nesse contexto, o Museu do Louvre. Organizado sob os pilares da Revolução, o museu foi aberto e disponível ao público em 1793,

com o fim de educar a nação francesa nos valores clássicos da Grécia e de Roma e naquilo que representava sua herança contemporânea; o Louvre, além de coleções reais, foi enriquecido por material vindo de igrejas saqueadas pelos revolucionários e, mais tarde, pelos botins que Napoleão trazia de toda a Europa e até do Egito." (SUANO, 1986 p. 28).

No século XIX, surge uma série de museus na Europa. Impulsionados pelos ecos da Revolução e presenciando o apogeu das ideias iluministas, diversos países criam importantes museus responsáveis por consolidar a aceção moderna dessas instituições, ou seja, aberta ao público e preocupada em estudar e exibir suas coleções (JULIÃO, 2002). Suano (1986) aponta como exemplos desse período o Museu Real dos Países Baixos, em Amsterdam (1808), o Museu do Prado, em Madri (1819), o *Altes Museum*, em Berlim (1810), e o museu do Hermitage, em Leningrado (1852).

Nessa época, a Revolução Industrial provocou mudanças radicais na sociedade. A população das cidades cresceu aceleradamente, a organização do trabalho se transformou e a necessidade crescente por mercados e matérias-primas consolidou a expansão colonial europeia em outros continentes (SUANO, 1986).

Nesse cenário o museu cresceu e multiplicou-se. Por um lado, era a instituição ideal para abrigar as coleções necessárias às ciências naturais para suas tarefas classificatórias. Por outro, era também a instituição ideal para espelhar as mudanças em curso na sociedade europeia. A burguesia, a exemplo da aristocracia, passou a fazer uso do museu como palco para exibição de suas conquistas (SUANO, 1986, p. 37).

Os museus do século XIX adquiriram um caráter enciclopédico buscando abarcar a amplitude do conhecimento humano, expressar o poderio econômico e territorial das nações europeias e servir de aparato simbólico da nação e de seus feitos. Além de muitos museus terem se tornado instituições de pesquisa científica, Suano (1986, p. 43) aponta que "o museu, enquanto instituição pública, passou a refletir de forma imediata os problemas sociais pelos quais passava a Europa", sendo que "foi usado para despertar ou enraizar a consciência nacional" visto a constituição emergente de Estados-nação.

No Brasil, Julião (2002), aponta que a questão da nação ganharia evidência museológica apenas a partir do século XX. O século XIX se caracterizou pelo surgimento dos museus brasileiros, que se dedicaram fundamentalmente às ciências naturais. Dentre essas instituições se destacam o Museu Nacional de 1808, o Museu Paraense Emilio Goeldi de 1866 e o Museu Paulista de 1894 (MACHADO, 2005). Esses museus estavam "voltados para a coleta, o estudo e a exibição de coleções naturais, de etnografia, paleontologia e arqueologia", exercendo "importante papel de preservar as riquezas locais e nacionais" (JULIÃO, 2002, p. 20). Para Ana Maria Alves Machado (2005, p. 139) essas "instituições passaram, então a ser vistas como verdadeiros meios de ensino da história que se desejava divulgar: de visão iluminista, articulando o passado, presente e futuro de forma linear em seus discursos expositivos".

Muitos museus do século XIX apenas acumulavam e exibiam objetos. SUANO (1986, p. 45) cita que Emile Zola, ao relatar sua visita ao Louvre em seu livro "*L'Assomoir*" de 1877, expressa "fadiga, desinteresse e tédio diante dos salões que se sucediam". Dadas as transformações e os novos desafios dos quais os museus presenciavam é nesse período que se observa as primeiras ações voltadas a se pensar a atuação dessas instituições.

Foi a introdução da pesquisa no museu que o levou não apenas a especializar-se enquanto área de conhecimento como, ainda, obrigou-o a um remanejamento interno de coleções, distribuição de responsabilidades e estabelecimento de planos de ação. Nessa reformulação, o museu é discutido e questionado exaustivamente. Pontos vitais, como sua arquitetura, sua ambientação, os serviços que oferecia ao público, são tópicos constantes dos debates (SUANO, 1986, p. 45).

De acordo com Suano (1986), apesar dos esforços, havia uma dissonância entre aquilo que o museu fazia e o que ele mostrava. Segundo a autora a importância do museu no processo educacional estava clara, mas os mecanismos para colocar isso em prática não estavam. Os museus se voltavam demasiadamente para si e as propostas institucionais não chegavam a beneficiar o público.

Dessa maneira os museus adentram o século XX incapazes de responder às demandas da sociedade pós Revolução Industrial, atravessando um período de crise, estagnação, abandono e críticas (SUANO, 1986). Prova disso é a publicação do Manifesto Futurista em 1909, pelo jornal francês "*Le Figaro*", conclamando a destruição dos museus e argumentando que esses espaços não passavam de "cemitérios" cheios de corpos desconhecidos, "dormitórios públicos" e "absurdos matadores de pintores e escultores" (MARINETTI, 1909, p. 3).

Nas primeiras décadas do século, "o museu, dispensável nesse quadro de tensões, assume ares de ilha protegida e calma, volta-se para si mesmo, deixa de ter apelo junto ao público e sobrevive pela inércia." (SUANO, 1986, p. 50). Tal situação provocou inclusive a deterioração e a perda de várias coleções em diversos museus ao redor do mundo. Apesar deste quadro lamentável que marcou o início do século XX, esta não é a marca característica deste período, uma vez que o Museu passou por diversas transformações que reescreveram sua missão no mundo.

Na Revolução Russa de 1917, as coleções imperiais e particulares deram origem a novos museus nas províncias. Suano (1986) aponta que as exposições soviéticas abarcavam diversas linguagens num mesmo ambiente, o contexto de produção das obras era valorizado em detrimento do critério puramente estilístico e nos museus de história, ao invés de pautar a narrativa nos atos de determinados personagens, procurou-se analisar as estruturas de poder, os programas para o país e as pretensões futuras.

Esses museus foram todos estruturados de acordo com a teoria marxista para transmitir determinadas interpretações do passado e mensagens ideológicas para o futuro. Partindo do princípio de que a cultura - e assim a obra de arte - não é neutra mas é cultura multiforme, diversamente gerada por classes sociais diferentes, o museu soviético passa a ter por objetivo mostrar justamente isso, as diferenças de classe, as constantes lutas entre as classes pela sobrevivência e pelo poder de controle da sociedade (SUANO, 1986, p. 52).

A autora mostra ainda que esse modelo de atuação foi seguido por mais países no leste europeu e a crescente propaganda que o oriente engendrava contra os marxistas fez com

que essas inovações dos museus soviéticos não fossem adotadas pelos profissionais e instituições ocidentais.

Nos Estados Unidos da América (EUA), os museus tomaram contornos propensos ao pensamento capitalista, estando estreitamente ligados à indústria cultural, à universidade e à produção artística, fazendo surgir a noção de museu dinâmico, uma instituição que além de abarcar uma variada gama de coleções também incluía arquivos, serviços educativos e outros atrativos (SUANO, 1986).

No Brasil, com o fim da monarquia e a emergência da república, os museus passaram a servir um ideal de nação, visando à construção da nacionalidade. Um marco desse movimento foi a criação do Museu Histórico Nacional, em 1922, em comemoração ao centenário da independência do país. Sob o comando de seu idealizador, Gustavo Barroso, o museu foi "organizado com o objetivo de educar o povo" (JULIÃO, 2002, p. 20), "inaugurando um modelo de museu consagrado à história, à pátria", que visava formular por meio dos objetos "uma representação da nacionalidade" (ABREU, 1996 apud JULIÃO p. 20).

Na Europa da 2ª Guerra Mundial, mais uma vez a sociedade se transforma e mais uma vez os museus são participantes ativos e diretos dessa mudança. A guerra colocou em risco boa parte do patrimônio europeu. Novamente povos inteiros viram seu patrimônio se transformar em botim de guerra e servir como legitimador do triunfo do adversário. Adolf Hitler, com sua paixão pela arte erudita, almejava construir um museu que abarcasse o melhor das expressões artísticas da humanidade (ARQUITETURA..., 1989).

Esse museu proporcionaria lições de história e educaria artisticamente o visitante através de enfoque especial dado ao "melhor" da produção de cada artista ou de cada período ou lugar da história da humanidade. Como bem notam os estudiosos italianos Lanfranco Binni e Giovanni Pinna, o museu do nazismo conciliava as necessidades de propagando do Estado com as conquistas dos museus europeus criados pelas burguesias nacionais do século XIX com a mais moderna crítica de arte européia do período (SUANO, 1986, p. 51).

Com o avanço da guerra e o enfraquecimento das forças do III Reiche, os países aliados buscaram a recuperação das obras retiradas de museus e igrejas pelo exército alemão e o patrimônio se tornou alvo de preocupação mundial (CAÇADORES..., 2014).

No pós-guerra, se inicia um grande movimento de reafirmação dos profissionais de museus e das organizações internacionais. Um marco significativo neste sentido é a criação, em 1946, do Conselho Internacional de Museus (ICOM), ligado à Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), que dentre outras coisas buscou estabelecer uma conexão entre os profissionais de museus ao redor do mundo. Em 1946, o

ICOM apresenta a primeira definição oficial do que seria um museu: "A palavra 'museus' inclui todas as coleções abertas ao público, de material artístico, técnico, científico, histórico ou arqueológico, incluindo zoológicos e jardins botânicos, mas excluindo bibliotecas, exceto no caso das que mantêm salas de exibição permanente⁵." (ICOM, tradução nossa).

A sociedade do segundo pós-guerra foi se tornando cada vez mais complexa. O encurtamento do planisfério permitido pela revolução nos transportes de longas distâncias causou o aumento de viagens turísticas entre os diversos continentes, fez com que milhares de pessoas ao redor do globo presenciassem situações e coisas que antes apenas era possível encontrar nos museus, em filmes ou em fotografias. Assim, o museu passou a ser "estagnado", "morto", "sepulcral" e diante desses novos paradigmas a comunidade de profissionais de museus se concentrou em "tentar entender a sociedade que mantinha o museu e como melhor servi-la." (SUANO, 1986, p. 57).

Julião (2002, p. 25) aponta que a partir da década de sessenta uma série de acontecimentos tornou latente os debates sobre a instituição museu. Alvo de diversas críticas acaloradas pela insatisfação política e os movimentos de democratização da cultura do momento, os museus se viam diante de um "cenário propício a mudanças na política cultural". Acontecimentos como a descolonização africana, a luta pelos direitos civis dos negros americanos, a insatisfação com as instituições educativas e culturais do ocidente e as ações afirmativas em prol das minorias fertilizaram o campo de debates dos museus. A autora aponta que, na década de setenta, esses debates se intensificaram com a realização da IX Conferência Geral do ICOM intitulada "O museu a serviço do homem, hoje e amanhã" e com a realização da Mesa Redonda de Santiago no Chile em 1972.

Os museus iniciam um processo de reformulação de suas estruturas, procurando compatibilizar suas atividades com as novas demandas da sociedade. Deixam de ser espaços consagrados exclusivamente à cultura das elites, aos fatos e personagens excepcionais da história e passam a incorporar questões da vida cotidiana das comunidades, a exemplo das lutas pela preservação do meio ambiente e da memória de grupos sociais específicos. Atuando como instrumentos de extensão cultural, desenvolvem atividades para atender a um público diversificado - crianças, jovens, idosos, deficientes físicos - e, ao mesmo tempo, estendem sua atuação para além de sua sede, chegando às escolas, fábricas, sindicatos e periferias das cidades (JULIÃO, 2002, p. 25).

É nesse cenário que o ICOM, durante a sua XI Assembleia Geral em Copenhague, Dinamarca, no ano de 1974, registra uma nova definição para os museus em seus estatutos:

⁵ No original: "*The word 'museums' includes all collections open to the public, of artistic, technical, scientific, historical or archeological material, including zoos and botanical gardens, but excluding libraries, except in so far as they maintain permanent exhibition room.*"

O museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos, a serviço da sociedade e seu desenvolvimento, e aberta ao público, que adquire, conserva, pesquisa, comunica e exibe, para fins de estudo, educação e diversão, evidências materiais do homem e seu meio ambiente. [...] Em adição a essa definição de museus, o ICOM reconhece que os seguintes espaços também cumprem as características da definição acima: a. Institutos de conservação e galerias de exibição mantidos permanentemente por bibliotecas e arquivos; b. Monumentos e sítios naturais, arqueológicos e etnográficos e, monumentos históricos e locais com características de museu para suas atividades de aquisição, conservação e comunicação; c. Instituições que exibem espécimes vivos, como jardins botânicos, zoológicos, aquários, viveiros, etc.; d. Reservas naturais; e. Centros de ciência e planetários⁶ (ICOM, tradução nossa).

Nota-se que a partir daí oficialmente os museus se posicionam "a serviço da sociedade e seu desenvolvimento". O Museu vai se tornando mais humano, mais preocupado com as pessoas. Além disso, a palavra "museu" é usada para designar um leque maior de instituições e suas possibilidades de atuação se encaixam cada vez mais nas rápidas mudanças sofridas pelo mundo.

A segunda metade do século XX é o palco de uma série de transformações ocorridas na noção de patrimônio, no papel dos museus e nas características de atuação de seus profissionais. Os ecos dessas mudanças perduram e se reconstróem durante o século XXI. Novas demandas aparecem e mais uma vez os museus são convidados a rever seu papel na sociedade. Um exemplo disso é a Convenção para a Salvaguarda do Patrimônio Cultural Imaterial realizada pela UNESCO em 2003, que coloca na linha da preservação também o patrimônio intangível, ou seja, as práticas, as representações, expressões, conhecimentos e técnicas que juntamente com os aparatos materiais, são reconhecidos como parte integrante do patrimônio cultural (BRASIL, 2013).

A partir daí também se torna competência dos museus promover a salvaguarda do patrimônio imaterial, visto que o cuidado com o acervo é colocado pelo próprio ICOM como parte da definição de museu. Nesse contexto, durante a XXI Assembleia Geral do ICOM realizada em Viena, na Áustria, no ano de 2007, o conceito de museu sofre sua mais recente alteração nos estatutos da instituição:

Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos, a serviço da sociedade e seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, pesquisa, comunica

⁶ No original: "A museum is a non-profit making, permanent institution in the service of the society and its development, and open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates, and exhibits, for purposes of study, education and enjoyment, material evidence of man and his environment. [...] In addition to museums designated as such, ICOM recognizes that the following comply with the above definition: a. Conservation institutes and exhibition galleries permanently maintained by libraries and archive centers; b. Natural, archeological, and ethnographic monuments and sites and historical monuments and sites of a museum nature, for their acquisition, conservation and communication activities; c. Institutions displaying live specimens, such as botanical and zoological gardens, aquaria, vivaria, etc.; d. Nature reserves; e. Science centers and planetariums".

e expõe o patrimônio tangível e **intangível** da humanidade e seu meio ambiente para fins de educação, estudo e diversão⁷ (ICOM, tradução nossa, grifo nosso).

O percurso histórico delineado até aqui desde a pré-história, demonstra como, desde sua gênese, os museus ou os primeiros movimentos que culminaram com o seu aparecimento são frutos das organizações sociais vigentes. Ora as pessoas ofertavam objetos aos deuses, ora buscavam demonstrar sua força perante os outros, seja como for, cada uma dessas atitudes estava endereçada no espaço/tempo. Os motivos que levaram às escolhas e características de cada uma das épocas apresentadas perante o patrimônio estão intimamente ligados aos acontecimentos da vida social. O homem se encontra na essência do que vem a ser o Museu desde seu aparecimento, isto é, ele é o grande motor que impulsiona as transformações sofridas por essas instituições.

1.1 Contornos profissionais

Quando se fala em transformações ocorridas na forma e na atuação de museus, é importante que se considere o caminho profissional que se traçou nessas instituições. Inicialmente o trabalho desenvolvido nesses espaços foi denominado de museografia. De acordo com André Desvallés e François Mairesse (2013, p. 58-60), o termo apareceu primeiramente no século XVIII e designava o conteúdo de um museu, sendo que "a museografia foi concebida para facilitar a pesquisa das fontes documentais de objetos, com o fim de desenvolver o seu estudo sistemático". Nesse período e durante muito tempo, os conceitos de museografia e Museologia foram empregados no mesmo sentido (CURY, 2011), no entanto, hoje, eles são apresentados de maneira distinta.

[...] a Museologia se preocupa com a teoria e funcionamento do museu. Ao contrário, a Museografia estuda seu aspecto técnico: instalação das coleções, climatologia, arquitetura do edifício, aspectos administrativos, etc. É antes de tudo uma atividade técnica e prática. Poderíamos defini-la como a infraestrutura em que a Museologia repousa. Como consequência, Museologia e Museografia se complementam mutuamente⁸ (HERNÁNDEZ, 2001, p. 71, tradução nossa).

⁷ No original: "A museum is a non-profit, permanent institution in the service of society and its development, open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits the tangible and intangible heritage of humanity and its environment for the purposes of education, study and enjoyment."

⁸ No original: "[...] la Museología se preocupa de la teoría o funcionamiento del museo. Por el contrario, la Museografía estudia su aspecto técnico: instalación de las colecciones, climatología, arquitectura del edificio, aspectos administrativos, etc. Es, ante todo, una actividad técnica y práctica. Podríamos definirla como la infraestructura en la que descansa la Museología. En consecuencia, Museología y Museografía se complementan mutuamente."

Dentre as palavras que merecem atenção no campo da Museologia está o termo "museal". De acordo Desvallés e Mairesse ele possui dois significados no que tange seu sentido de adjetivo ou de substantivo:

[...]o adjetivo "museal" serve para qualificar tudo aquilo que é relativo ao museu [...]. Como substantivo, "o museal" designa o campo de referência no qual se desenvolve não apenas a criação, a realização e o funcionamento da instituição "museu", mas também a reflexão sobre seus fundamentos e questões. Esse campo de referência se caracteriza pela especificidade de sua abordagem e determina um ponto de vista sobre a realidade (DESVALLÉS; MAIRESSE, 2013, p.54).

Os autores citam inclusive que a Museologia pode ser "definida como o conjunto de tentativas de teorização ou de reflexão crítica sobre o campo museal, ou ainda como a ética ou a filosofia do museal" (DESVALLÉS; MAIRESSE, 2013, p. 54). Dessa maneira quando nos referimos a uma prática museal, ou seja, à prática referente aos assuntos do museu, nos referimos à museografia (CURY, 2011), que como apontado acima por Francisca H. Hernández (2001) se completa mutuamente com a Museologia. Com base nas leituras realizadas e nas experiências vividas ao longo da formação na universidade e em estágios, entendo que essa relação se estabelece de maneira cíclica, a partir do momento que a prática (museografia) proporciona a reflexão teórica (Museologia) e, conseqüentemente, essa reflexão aprimora a prática e assim sucessivamente.

Foi a partir do século XX, com a criação do ICOM e com o intercâmbio e a colaboração entre os profissionais de museus que os termos Museologia e museografia foram ganhando cada um a sua definição. Um marco para a delimitação da Museologia como disciplina foi a criação do Comitê Internacional do ICOM para a Museologia (ICOFOM) em 1976, que promoveu a discussão e o estudo sobre a teoria museológica por parte dos profissionais da área. Dentre os objetivos do ICOFOM estavam a construção de um sistema do conhecimento museológico e o entendimento das relações que a Museologia estabelecia com outras áreas do conhecimento (CURY, 2011).

Peter van Mensch (1994, p. 3) pontua, por meio de uma análise do debate museológico dentro e fora do ICOFOM, o que para ele se configura como um "esboço a grosso modo, das principais orientações encontradas na literatura sobre museologia":

- a) A museologia como o estudo da finalidade e da organização dos museus;
- b) A museologia como o estudo da implementação e integração de um certo conjunto de atividades, visando à preservação e uso da herança cultural e natural:
 - 1. dentro do contexto da instituição museu
 - 2. independente de qualquer instituição
- c) A museologia como o estudo:

1. dos objetos museológicos
 2. da musealidade como uma qualidade distintiva dos objetos de museu.
- d) A museologia como o estudo de uma relação específica entre homens e realidade (MENSCH, 1994, p. 3).

Essa última opinião tem a ver com as ideias de Zbynek Z. Stránský e Anna Gregorová, que defendem que o objeto de estudo da Museologia é a "relação específica do homem com a realidade" (CERÁVOLO, 2004, p. 240). Os ensinamentos destes teóricos influenciaram as ideias de museólogos brasileiros como Waldisa Rússio e Tereza Scheiner.

Waldisa Rússio Camargo Guarnieri propõe que a Museologia se caracteriza pelo estudo do fato museal, quer seja "'a relação profunda entre o Homem, sujeito que conhece, e o Objeto, parte da Realidade à qual o homem também pertence e sobre a qual tem o poder de agir', relação esta que se processa 'num cenário institucionalizado, ou o museu'" (GUARNIERI, 1990, p. 7 apud CURY, 2005, p. 30). A proposta de Guarnieri remete ao "conceito de musealização, ou seja, a atribuição de valores a objetos que, por suas qualidades, são selecionados com o objetivo de provocar o confronto do Homem com sua Realidade, Realidade construída pelo próprio Homem." (CURY, 2005, p. 30).

De maneira diferente, Tereza Cristina Scheiner (1999) desenvolve a ideia de que a Museologia estaria inserida num sistema filosófico, sendo uma disciplina de caráter ontológico, possuidora de sua própria *epistheme*. De acordo com a autora, o fundamento ontológico da Museologia é a percepção do Real, fruto de crenças, valores e representações materiais dos diferentes indivíduos, grupos ou sociedades, constituindo matriz e síntese de suas próprias representações (SCHEINER, 1999). O pensamento de Scheiner vai ao encontro da ideia de que a Museologia é "*o estudo da relação específica entre Homem e Real, expressa pelos atos de coleta, preservação e documentação relacionados a essa realidade e pela comunicação desse conhecimento*" (ICOFOM, 1986 apud SCHEINER, 2005, p. 95, destaque da autora).

A Museologia deve ser compreendida, hoje, como o campo do conhecimento dedicado ao estudo e análise do fenômeno Museu, enquanto representação da sociedade humana, nos diferentes tempos e espaços sociais. Como tal, abrange o estudo das múltiplas relações existentes entre o Homem e o Real, representadas nas diferentes formas de museus: museus tradicionais, baseados no objeto; museus de território, relacionados ao patrimônio tangível e intangível das sociedades do passado e do presente; museus da natureza; museus virtuais (SCHEINER, 2005, p. 96).

Desvallés e Mairesse (2013, p. 63) afirmam que a Museologia "inclui um campo muito vasto que compreende o conjunto de tentativas de teorização ou de reflexão crítica

ligadas ao capo museal". Assim, segundo eles, a "relação específica entre o homem e a realidade, caracterizada como a documentação do real pela apreensão sensível direta", seria então o denominador comum desse campo.

Vale destacar que a atuação museológica não está condicionada aos limites do Museu enquanto instituição, afinal o caráter institucional é apenas uma das manifestações possíveis dos museus (BRULON SOARES, 2012). Scheiner (2005, p. 100) aponta a "possibilidade de existência de museus sem museologia e de museologia sem museus", sendo que, na prática, isso "explicaria as diferenças de qualidade de inúmeras instituições denominadas '*museus*' e também a existência de uma vigorosa produção '*museológica*' fora dos limites dos museus intituídos - por exemplo, nas universidades".

É importante salientar que não existe mais de uma Museologia, o que existe são abordagens diferentes para um mesmo campo de atuação (MENSCH, 1994; CURY, 2011). A partir da segunda metade do século XX um intenso movimento de transformação ideológica da Museologia toma forma: o movimento para a Nova Museologia, que representou um marco na reformulação da prática museal. Esse movimento foi responsável por pensar a atuação museológica para além da instituição e colocou o homem e a sociedade no foco da atuação dos museus.

1.2 A Nova Museologia

Como apontado anteriormente, a segunda metade do século XX foi palco para uma série de transformações responsáveis por mudar não só as concepções de museu, mais também a prática que se desenvolvia nesse espaço. Maria Célia Santos (2002) argumenta que o surgimento da Nova Museologia ocorreu de maneira processual. A autora aponta que um dos marcos desse processo foram os acontecimentos revolucionários de maio de 1968 na França, responsáveis por gerar várias contestações a respeito de diversas instituições perante a sociedade. De acordo com a autora é possível pensar esse acontecimento "como um vetor no sentido de lançar as bases necessárias para se repensar o museu e a sua relação com a sociedade, de maneira mais efetiva, por meio de ações concretas" (SANTOS, 2002, p. 95). De modo geral, a ideia de Nova Museologia ficou mais clara no decorrer desse período em diante.

O processo evolutivo que levou à formação de uma ideologia do Museu e do pensamento museológico - chamada de Nova Museologia - já se desenvolvia desde o final do século XIX e teve seu ápice cem anos depois, tomando a forma de um movimento organizado no âmbito de uma '*nova*' proposta teórica e prática. [...] Há aí uma mudança de atitude que faz com que os museus deixem de olhar apenas para dentro de suas coleções e passem a ver o que está do lado de fora: as pessoas (BRULON SOARES, 2008, p.29-30, grifo do autor).

O movimento da Nova Museologia "ênfatisou a vocação social dos museus e seu caráter interdisciplinar, ao mesmo tempo que chamou a atenção para modos de expressão e de comunicação renovados." (DESVALLÉS; MAIRESSE, 2013, p. 63). Em oposição ao modelo de museu que se concentrava demasiadamente em suas coleções, essa nova forma de pensar a Museologia vislumbra utilizar o patrimônio em benefício do desenvolvimento local (DESVALLÉS; MAIRESSE, 2013). Segundo Julião (2002, p. 25) a Nova Museologia se trata "de redefinir o papel do museu tendo como objetivo maior o público usuário, imprimindo-lhe uma função crítica e transformadora na sociedade". Para ilustrar a diferença existente entre o que seria a maneira arcaica e a Nova Museologia, Judite Primo apresenta o seguinte quadro:

Quadro 1 - Comparação entre a Museologia Tradicional e a Nova Museologia

Museologia Tradicional	Nova Museologia
Edifícios	Território
Coleções	Patrimônio
Público Determinado	Comunidade Participativa
Função Educadora	Museu entendido como um ato pedagógico para o desenvolvimento

Fonte: adaptado de PRIMO, 1999, p. 23.

A autora adverte que de início, a leitura do quadro pode dar a impressão de que uma "Museologia" se contrapõe a outra, mas

[...] na verdade o que ocorreu com a "ciência" museológica, assim como em todas as outras ciências sociais é um despertar para tudo o que estava acontecendo no mundo contemporâneo, através de uma percepção mais aguçada das transformações ocorridas na sociedade e uma busca em se actualizar e agir mais contemporaneamente e, não o surgimento de uma outra museologia. Não se pode falar na existência de duas museologias, pois o que na verdade ocorre são duas formas diferentes de se actuar na "ciência" museológica. Pode-se dizer, que uma dessas formas é aquela que se preocupa basicamente com questões administrativas, documentais e preservacionistas do objecto; a outra forma de actuação está mais voltada para as necessidades e anseios sociais, assim como trabalha com a ideia de património entendido na sua globalidade e, as acções de

preservação, conservação e documentação, pesquisa são feitas a partir dessa noção mais global do património (PRIMO, 1999, p. 23-24).

É sob tal perspectiva que Hugues de Varine (2012, p. 181) declara que "atualmente, pode-se dizer que a 'nova museologia', que toma formas diferentes de acordo com o país e com os contextos, é essencialmente um movimento de museólogos que procuram adaptar melhor o museu a seu tempo e às necessidades das populações". Logo depois o autor afirma que esse movimento "não reúne apenas museólogos ou profissionais de museu em geral", mais também todos aqueles que reconhecem que o património diz respeito ao interesse de todos e não de apenas alguns.

A presente pesquisa procura traçar o percurso da Nova Museologia por meio de quatro documentos considerados fundamentais, "por expressarem conclusões consensuais para a área museológica e para os profissionais de museus e por representarem um pensamento norteador da prática museal, a museografia" (CURY, 2011, p. 1029). São eles: a Declaração do Rio de Janeiro (1958); a Declaração de Santiago (1972); a Declaração de Quebec (1984); e a Declaração de Caracas (1992).

1.2.1 Declaração do Rio de Janeiro, 1958

O seminário Internacional da UNESCO sobre a Função Educativa dos Museus, que aconteceu no Rio de Janeiro no ano de 1958, afirmou o caráter educativo dessas instituições e destacou a exposição como sendo seu meio específico, sendo responsável por conectar o museu à sociedade (BRASIL, 2012).

O museu pode trazer muitos benefícios à educação. Esta importância não deixa de crescer. Trata-se de dar à função educativa toda a importância que merece, sem diminuir o nível da instituição, nem colocar em perigo o cumprimento das outras finalidades não menos essenciais: conservação física, investigação científica, deleite, etc. (BRASIL, 2012, p. 89-90).

De acordo com o documento elaborado a partir das discussões do seminário, quanto maiores fossem os cuidados com os elementos utilizados na exposição mais ela seria eficiente. É neste sentido que o documento propõe que a configuração dos itens expostos leve em consideração o caráter heterogêneo do público que vai ao museu, evitando tanto sobrecarregar os espaços de explicações quanto criar barreiras entre o objeto e o público. De modo a melhor lidar com a heterogeneidade do público o documento cita que "o museu

desempenhará por completo sua missão educadora, com diversas exposições especializadas que correspondam aos diferentes níveis dos visitantes." (BRASIL, 2012, p. 92).

As diversas tipologias de museus são levadas em consideração no documento, que estabelece que o valor didático da exposição varia de acordo com cada um dos tipos de museus. Assim são levados em conta os lugares naturais, os de interesse cultural e monumentos históricos, os museus ao ar livre, os parques botânicos e zoológicos, os museus de arte, históricos e de ciências.

A título de conclusão, o documento aborda que "com a condição de que seja lógica e agradável, e que proponha, em vez de impor, a exposição terá por si valor didático." (BRASIL, 2012, p. 97).

1.2.2 Declaração de Santiago, 1972

A Mesa Redonda de Santiago do Chile que aconteceu no ano de 1972, abordou o papel dos museus na América Latina daquele tempo, considerando os problemas enfrentados pela região no meio rural, urbano, no desenvolvimento técnico-científico e da educação permanente. A relevância dessas questões para o futuro da sociedade na América Latina, levou à tomada de consciência por parte dos profissionais que participaram do evento. Esses profissionais entenderam que os museus desempenham um papel decisivo na educação da comunidade e que era fundamental que essas instituições incorporassem o compromisso de participar do processo de transformação da sociedade, integrando-se a ela (BRASIL, 2012).

[...] o museu é uma instituição a serviço da sociedade, da qual é parte integrante e que possui nele mesmo os elementos que lhe permitem participar na formação da consciência das comunidades que ele serve; que ele pode contribuir para o engajamento destas comunidades na ação, situando suas atividades em um quadro histórico que permita esclarecer os problemas atuais, isto é, ligando o passado ao presente, engajando-se nas mudanças de estrutura em curso e provocando outras mudanças no interior de suas respectivas realidades nacionais (BRASIL, 2012, p. 100).

Para que os museus pudessem estar verdadeiramente comprometidos com a sociedade, os membros da Mesa Redonda definiram "um novo conceito de ação dos museus: o museu integral, destinado a proporcionar à comunidade uma visão de conjunto de seu meio material e cultural." (BRASIL, 2012, p. 106). De acordo com Judite Primo (1999, p. 10), "com este novo conceito de museu, a instituição passa a ser entendida enquanto instrumento

de mudança social, enquanto instrumento para o desenvolvimento e enquanto acção. Passando assim a trabalhar com a perspectiva de património global".

A partir daí se torna latente que o trabalho realizado nos museus conte com o apoio de uma maior diversidade de profissionais. Neste sentido, a declaração de Santiago busca enfatizar a importância da interdisciplinaridade no contexto museal, apontando que

[...] a transformação das atividades dos museus exige a mudança progressiva da mentalidade dos conservadores e dos responsáveis pelos museus assim como das estruturas das quais eles dependem; que, de outro lado, o museu integral necessitará, a título permanente ou provisório, da ajuda de especialistas de diferentes disciplinas e de especialistas de ciências sociais (BRASIL, 2012, p. 100).

Dentre as decisões tomadas no evento pode-se destacar a criação da Associação Latino-Americana de Museologia (ALAM), comprometida com o aprimoramento dos museus e com a melhora na comunicação entre os museus e os museólogos da América Latina, promovendo a cooperação e o intercâmbio entre eles. Além disso, a associação daria visibilidade aos anseios e experiências dos museus e de seus profissionais perante a comunidade e as autoridades, organizando-se de maneira descentralizada no território latino-americano (BRASIL, 2012).

De maneira geral, pode-se dizer que a partir da experiência do Chile os profissionais da área dos museus puderam tomar, oficialmente e de maneira ampla, consciência a respeito da necessidade de se envolver a comunidade e o museu, fazendo deste um instrumento para a transformação social.

1.2.3 *Declaração de Quebec, 1984*

O Ateliê Internacional Ecomuseus-Nova Museologia, realizado em Quebec no Canadá, no ano de 1984, foi o gatilho para a criação do Movimento Internacional para uma Nova Museologia (MINOM) no ano posterior (PRIMO, 1999). Essa proposta surgiu a partir de experiências anteriores de Museologia ativa no âmbito de museus comunitários⁹ e ecomuseus¹⁰ (BRASIL, 2012).

⁹ Os museus comunitários são museus criados e mantidos por determinada comunidade que compartilha de um território e de uma cultura. Os museus comunitários funcionam como instrumento dinâmico de desenvolvimento dessa comunidade e podem ou não possuir um território próprio, podendo até mesmo ocupar somente um território virtual (VARINE, 2012).

¹⁰ Os ecomuseus são museus que associam "ao desenvolvimento de uma comunidade a conservação, a apresentação e a explicação de um património natural e cultural pertencente a esta mesma comunidade,

A museologia deve procurar, num mundo contemporâneo que tenta integrar todos os meios de desenvolvimento, estender suas atribuições e funções tradicionais de identificação, de conservação e de educação, a práticas mais vastas que estes objetivos, para melhor inserir sua ação naquelas ligadas ao meio humano e físico (BRASIL, 2012, p. 107).

De acordo com a declaração, a chamada Nova Museologia adapta os recursos da Museologia como coleta, investigação, conservação, etc. a cada meio e projeto específicos, almejando se manifestar de maneira global e preocupar-se com questões sociais culturais e econômicas.

Judite Primo (1999) sinaliza que em Quebec surge uma dicotomia entre o que seria uma Museologia tradicional e a Nova Museologia. A primeira estaria preocupada essencialmente com as coleções abrigadas pelos museus e, a segunda, de caráter social, estaria preocupada com o desenvolvimento comunitário. Para a autora

o essencial para a Nova Museologia, era aprofundar as questões da interdisciplinaridade no domínio da museologia, facto que contrariava o saber isolado, absoluto e redutor da museologia tradicional instituída, deixando desta forma espaço para uma maior reflexão crítica (PRIMO, 1999, p. 12).

De maneira geral, a Declaração de Quebec não trouxe em seu texto inovações conceituais, mas sua importância reside precisamente no fato de ter reconhecido o Movimento da Nova Museologia. Isso foi responsável por legitimar "uma prática museológica mais activa, socializadora, dialógica e internacionalmente autónoma" (PRIMO, 1999, p. 24).

1.2.4 Declaração de Caracas, 1992

No ano de 1992, na cidade de Caracas, na Venezuela, realizou-se o seminário "A Missão do Museu na América Latina Hoje: Novos Desafios", com a proposta de refletir sobre a missão dos museus naquele período como um dos principais agentes do desenvolvimento integral da América Latina. A realização do evento girou em torno da necessidade de se atualizar os conceitos e renovar os compromissos adquiridos vinte anos antes na Mesa Redonda de Santiago do Chile em 1972.

representativo de um modo de vida e de trabalho, sobre um dado território, bem como a pesquisa que lhe é associada." (DESVALLÉS e MAIRESSE, 2013, p. 66). Varine (2012, p. 183), aponta que os ecomuseus trabalham com a participação permanente dos membros das comunidades que os cercam e não se limitam a um ou mais edifícios, sendo que "o patrimônio global de uma comunidade ou de um território, fora de toda noção restritiva de coleção constituída, apropriada, inalienável", constitui sua preocupação primordial.

Tal necessidade pode ser entendida a partir do fato de que a América Latina do final do século XX já não era mais a mesma de 1972. O fim da Guerra Fria, o processo de globalização, as inovações percebidas nos campos da ciência e da tecnologia, as transformações nas comunicações, os processos de redemocratização vivenciados por diversos países latinos, etc. contribuíram para que os participantes do seminário considerassem como inadiável a discussão a respeito dos novos desafios do Museu e a proposição de ações para enfrentá-los, visto que a América Latina passava por um período de profunda crise social, política, econômica e ambiental (BRASIL, 2012).

Para que fosse possível analisar os problemas e propor soluções, os participantes organizaram a discussão em torno da relação do museu com a comunicação, o patrimônio, a liderança, a gestão e os recursos humanos. Dentre as recomendações presentes no documento, pode-se destacar: a busca pela participação plena nos processos comunicacionais do museu; a reformulação das políticas de formação das coleções, conservação, de pesquisa, educação e comunicação, a fim de a relação do museu com a comunidade ser mais significativa; a busca pela ativação da consciência crítica da comunidade por parte do museu; a clara definição da missão que compete ao museu na sociedade à qual serve; e a realização de programas de capacitação de recursos humanos (BRASIL, 2012).

Judite Primo (1999, p. 25) afirma que "a grande mudança ou novidade ocorrida na Declaração de Caracas, realizada em 1992, é a evolução do conceito de museu integral para o conceito de museu integrado". Para Manuelina Maria Duarte Cândido (2003, p. 39) isso representa a superação da pretensão de totalidade e viabiliza a conexão, ou seja, esse posicionamento "conduz aos museus interdisciplinares devido à integração: entre diferentes vertentes patrimoniais - consequentemente de disciplinas e de profissionais; entre diversas atividades e setores das instituições museológicas; entre as comunidades e os museus".

Por meio da leitura da Declaração de Caracas é possível perceber que a partir do momento que o Museu deve procurar se integrar à comunidade, ele passa a ser visto como uma instituição que, independente de sua tipologia, deve atender às demandas contemporâneas. Com isso, surge o entendimento de que não só os museus criados por determinada comunidade podem ser agentes de transformação social, mais também os museus anteriores a esses novos movimentos museológicos, basta que esses possuam clareza de seu papel perante a sociedade e reformulem suas práticas de maneira a fazer do público não só espectador, mais também produtor ativo de cultura.

1.3 Museus para hoje e amanhã

As considerações estabelecidas até aqui, demonstram a importância de os museus repensarem suas práticas e missão na sociedade ao longo do tempo. No decorrer de sua história, o Museu sofreu crises de identidade e sua razão de existir foi colocada em xeque mais de uma vez. Pode-se dizer que foi a partir dos eventos fundadores da Nova Museologia que a necessidade de os museus se voltarem para as pessoas ganhou notabilidade em escala global, visto o empenho de profissionais de diversos países com a causa. Isso foi possível porque, ao longo de sua história, o Museu se metamorfoseia para acompanhar as transformações sociais, políticas e culturais do local e do tempo que o acolhem.

Essa ideia pode ser explicada pelo que Tereza Scheiner (1999) entende como museu fenômeno. De acordo com a autora o museu como fenômeno é livre e plural, podendo "existir em qualquer espaço, em qualquer tempo. Inexiste, portanto, uma forma *'ideal'* de Museu, que possa ser utilizada em diferentes realidades: o museu toma a forma possível em cada sociedade, sob a influência dos seus valores e representações" (SCHEINER, 1999, p. 156). Em torno dessa concepção, Bruno C. Brulon Soares explica que

pensar uma fenomenologia do Museu significa pensá-lo em movimento, num constante processo de atualização de si mesmo, pois é assim que se comportam os fenômenos. Este é um processo que acompanha a transformação do próprio ser humano, já que é a ele que o Museu diz respeito (BRULON SOARES, 2008, p. 39).

Atualmente o mundo se encontra mergulhado num mar de renovações constantes. O desenvolvimento da tecnologia e das comunicações permitiu ao homem conhecer a si e aos outros de maneira mais acurada. A globalização encurtou os espaços entre os homens e fez com que eles traspusessem fronteiras jamais imaginadas. Assim, "não há mais onde não tenhamos chegado, não há natureza que não tenhamos domesticado. [...] O céu não é mais o limite, e a Terra foi reduzida apenas ao nosso ponto de partida." (BRULON SOARES, 2008, p. 59). Toda essa transformação pela qual o mundo tem passado também "produziu o aumento da pobreza, da violência, de doenças e da poluição ambiental, além de conflitos religiosos, étnicos, sociais e políticos", sendo que em um curto espaço de tempo "o mundo se viu diante de problemas globais, cujas soluções dependem da capacidade de articulação de um espectro mais amplo de agentes sociais" (TENÓRIO, 1997, p. 11 apud SANTOS, 2002, p. 98).

A partir das transformações pelas quais o mundo vem passando, Rafael Cardoso (2012) analisa que os problemas que antes eram encarados de maneira simples tornaram-se mais complexos e capazes de transformar toda uma lógica de atitudes empregadas em prol de

sua resolução. O autor entende a complexidade como sendo "um sistema composto de muitos elementos, camadas e estruturas, cujas inter-relações condicionam e redefinem continuamente o funcionamento do todo", de forma que "a complexidade de um sistema está ligada ao grau de dificuldade de prever as inter-relações potenciais entre suas partes" (CARDOSO, 2012, p. 25).

A partir do entendimento do museu enquanto fenômeno, o qual se molda de acordo com os valores e representações de cada sociedade, entende-se que a complexidade do ambiente contemporâneo apresentada por Cardoso, influencia a dinâmica da atuação dos museus. No decorrer dos últimos anos essas instituições têm se deparado com desafios cada vez mais complexos, devendo estar mais e mais a serviço da sociedade, serem capazes de abrigar uma maior quantidade e diversidade de público e desenvolverem programas atrativos em meio a um mundo cada vez mais conectado (MENDES, 2012). Com novos paradigmas colocados diante dos museus não resta alternativa a essas instituições a não ser realizar mais uma vez o exercício de metamorfose, é ser mais uma vez o fenômeno que naturalmente se é. Neste sentido, entende-se que é preciso levar o processo de inovação para o cotidiano dos museus, pois tal processo tem a ver com agilidade, efetividade e criatividade na concepção e execução de ideias que vão ao encontro de necessidades humanas não atendidas (VIANNA et al, 2012). "No mundo complexo em que vivemos, as melhores soluções costumam vir do trabalho em equipe e em redes" (CARDOSO, 2012, p. 23).

A atitude de colocar o público como mero espectador não faz mais sentido nesse novo tempo, agora ele é visto como produtor ativo de cultura, são "indivíduos com quem desejamos estabelecer relacionamentos, propor diálogos e ouvir com atenção para prestar o melhor serviço" (MENDES, 2012 p.18).

Os museus são cada vez instituições entendidas como **entidades prestadoras de serviços**, pelo que necessitam crescentemente de envolver os conhecimentos das áreas da gestão da inovação, do marketing, do design e das novas tecnologias da informação e da comunicação. Estas áreas do conhecimento trazem para os museus factores de melhoramento da qualidade da relação dos Museus com os seus públicos e/ou utilizadores para a qual se aplicam as ferramentas de avaliação da qualidade (MOUTINHO, 2007, p.2, grifo nosso).

Nota-se que para estarem aptos a prestar um serviço de qualidade os museus têm de estar atentos às transformações ocorridas na sociedade, visto que tais transformações são capazes de moldar as características de seu público e elucidar suas necessidades em determinado recorte espacial e temporal.

Se forem planejados com sólidos princípios, os museus poderão contribuir para abreviar a danosa distância entre os grandes segmentos populacionais e o saber, como também para incentivar o pensar e o criticar. Museus demandam envolvimento com diferentes comunidades circundantes e devem eleger o aprimoramento humano como meta maior (LOURENÇO, 1999, p. 11).

Infelizmente boa parte das instituições tem tido dificuldades em encontrar o caminho da transformação e consequentemente as possibilidades de envolver o público.

[...] museus tem sido lentos em acompanhar as expectativas e interesses dos visitantes que cada vez mais anseiam por experiências, serviços e produtos que são intuitivos, responsáveis e bem projetados. Essa lacuna apresenta uma grande oportunidade de introduzir, na prática dos museus, metodologias centradas no ser humano a fim de melhor identificar e responder às necessidades dos visitantes¹¹ (SILVERS et al, 2013, tradução nossa).

O entendimento de que os museus atuam de maneira interdisciplinar, abriu espaço para que os conhecimentos de outras áreas fossem incorporados por essas instituições. É neste sentido que a presente pesquisa busca elucidar as possíveis contribuições do *design thinking*, ou pensamento de *Design*, para a prática museal, já que ele representa um processo para a inovação centrado no ser humano. No próximo capítulo essa questão será abordada de maneira mais ampla, buscando apresentar e analisar esse processo.

¹¹ No original: "[...] museums have been slow to keep pace with the expectations and interests of visitors, who increasingly expect experiences, services, and products that are intuitive, responsive, and well designed. This gap presents an immense opportunity to introduce human-centered methodologies into museum practice in order to better identify and respond to visitors' needs".

CAPÍTULO II - *DESIGN THINKING*

2 Entendendo o *Design*

Nas últimas décadas o termo "*design*" experimentou uma popularização significativa. Gui Bonsiepe (1997) discorre que, ao ler as publicações de *Design* e observar os eventos da mídia, era possível notar que o *Design* estava "na crista da onda". Marcas passaram a apontá-lo como vantagem competitiva de seus produtos, mobiliários concebidos por *designers* famosos aparecem com cada vez mais frequência em revistas de decoração e recorrentemente é possível escutar frases como "Nossa! Que *design* bonito esse móvel tem." ou "Ah, não gostei, esse *design* não me agrada". Gui Bonsiepe (1997) aponta que essa popularização foi importante para divulgar a área, mas também foi responsável por difundir uma concepção de que o *Design* se restringe à forma dos objetos, sendo o responsável por deixá-los bonitos e atrativos.

Falar sobre uma definição de *Design* não é tarefa fácil, existem diversas maneiras e ângulos legítimos de compreendê-lo. A raiz do termo encontra-se na palavra "*designare*", verbo que em latim significa tanto designar quanto desenhar (CARDOSO, 2000). O termo "*design*" pertence à língua inglesa e pode ser entendido enquanto um substantivo, significando propósito, plano, intenção, estrutura básica, etc., ou como verbo (*to design*), referindo-se a tramar, projetar, esquematizar, proceder de modo estratégico, etc. (FLUSSER, 2007). Assim, o *Design* pode ser entendido como uma atividade projetual, que envolve processos de criação com objetivos específicos (BEZERRA, 2008; CARDOSO, 2000). De acordo com Tennysson Pinheiro e Luis Alt (2011, p. 283), o *Design* objetiva "garantir que uma ideia seja percebida pelas pessoas como algo de alto valor para suas vidas", cuidando do modo como as coisas são concebidas, de seus propósitos e funcionamento.

O *Design* não pode ser reduzido a uma única definição, disciplina ou processo cognitivo. Isso se corrobora por meio de alguns dos diferentes aspectos pelos quais o *Design* pode ser entendido:

Podemos entendê-lo através de seus aspectos práticos, operacionais ou profissionais, como ilustra a frase do metodologista do design Charles Owen: "Design é a profissão que se preocupa com a criação de produtos, sistemas, comunicações e serviços que satisfazem necessidades humanas, melhora a vida das pessoas e faz tudo isso respeitando o equilíbrio do meio ambiente". Podemos também ver o design como uma atividade de tradução, "valores feitos visíveis", como afirma o consultor americano Peter Lawrence; ou como uma atividade de ordenação e configuração, como definiu o teórico do design Victor Papanek: "Design é o esforço consciente em

se impor ordem significativa.", que é similar à colocação do designer Buckminster Fuller, "Design é o oposto do caos" (BEZERRA, 2008, p. 17).

Gui Bonsiepe (1997, p. 15, grifo do autor) defende que o *Design*: "pode se manifestar em qualquer área do conhecimento e **práxis humana**"; "é orientado ao **futuro**", visto que o ato projetual visa transformar o presente; "está relacionado à **inovação**", pois resulta em algo novo; "está ligado ao corpo e ao espaço, particularmente ao **espaço retinal**", ou seja, à visão, mas não se limita a ela; "visa a **ação efetiva**", estando ela devidamente contextualizada; "está linguisticamente ancorado no campo dos **juízos**", mediando as necessidades das pessoas e a produção de artefatos; e "se orienta à **interação entre usuário e artefato**", que pode ser material ou imaterial como experiências e serviços. Tais características apontadas pelo autor ilustram como a atividade de *Design* é diversificada. Assim, defini-la de maneira fechada torna-se incoerente.

O *Design* não acontece apenas quando uma solução é elaborada, ele é anterior a isso, ele ocorre na mente humana, onde as ideias são geradas por meio de informações que são coletadas ao longo de toda a vida. Dessa forma a atividade de *Design* envolve um processo, a apropriação de procedimentos cognitivos que conduzem à inovação. Bezerra aponta os seguintes processos cognitivos associados ao fazer *Design*:

- processos de busca - encontrar soluções e um espaço de alternativas proposta;
- visualização - mapear e representar conceitos para melhor entendê-los e comunicá-los;
- decomposição - poder enxergar o todo e as partes de um problema;
- categorização - agrupar conceitos similares para reduzir a complexidade;
- reconhecimento de padrões - identificar as similaridades;
- tomada de decisões - mensurar e fazer escolhas entre conceitos que muitas vezes são conflitantes;
- construção de cenários - especular sobre o futuro;
- otimização - a busca pela melhor opção mesmo sabendo que não existe uma única solução para o problema (BEZERRA, 2008, p. 29-30).

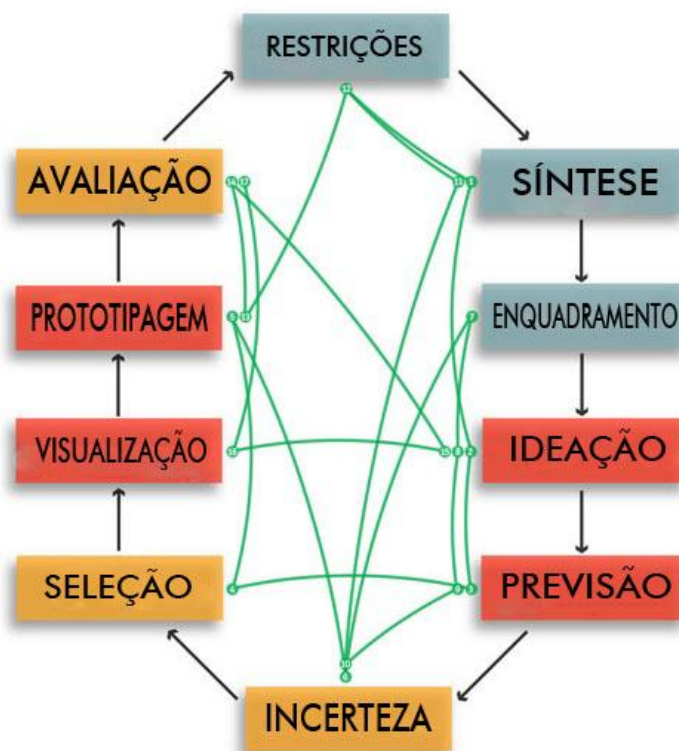
Bezerra aponta ainda que os processos de *Design* geralmente são iniciados por uma fase de entendimento do contexto que permeia o problema. A partir daí, se desdobra a análise das informações que serve de base para a produção de *insights*¹² que levam ao desenvolvimento de ideias a serem concretizadas em soluções. Para o autor "[...] design é basicamente este processo: um caminho a trilhar, não um fim a se chegar. Já a inovação é

¹² "*Insight*" é um termo da língua inglesa que designa a capacidade de adquirir um profundo e intuitivo entendimento de algo ou alguém. É a identificação de uma oportunidade, uma percepção adquirida por meio da observação e interação com as pessoas (PINHEIRO; ALT, 2011; VIANNA et al, 2012).

quando este processo atinge um nível de excelência tal que o resultado rompe com o que é conhecido e introduz algo novo" (BEZERRA, 2008, p. 50).

É importante salientar que não existe uma "receita de bolo" para o processo de *Design*. O tipo de problema com o qual se lida e o contexto no qual ele está inserido podem ser determinantes para a abordagem empregada a ele. Esse entendimento toma forma por meio do esquema apresentado por Bill Moggridge para ilustrar a característica flexível e iterativa do processo de *Design*:

Figura 1 - Representação esquemática do processo de *Design*



Fonte: adaptado de MOGGRIDGE, 2010.

O diagrama acima apresenta os elementos ou fases pelos quais Bill Moggridge entende que o processo de *Design* pode passar. As setas escuras representam a característica iterativa do processo, ou seja, a tendência em se repetir os passos mais de uma vez. Como nenhum projeto é igual ao outro, as linhas verdes servem para mostrar que a execução dos passos se dá de maneira flexível, sendo que a ordem de execução das etapas varia de acordo com a natureza do problema. Desse modo, cada projeto exige uma versão adaptada da metodologia geral (MOGGRIDGE, 2010).

Neste sentido, Charles Bezerra (2008) aponta que *designers* são estudantes de problemas. Para o autor eles "[...] não são especialistas em nenhum produto específico, mas

acabam se tornando especialistas em processos de criação." (BEZERRA, 2008, p. 51). Esses processos exigem uma abordagem interdisciplinar, ou seja, a busca pela conexão de conceitos de várias disciplinas, para que os desafios possam ser encarados de maneira ampla.

Designers aprendem processos que são bem sucedidos na resposta às sutilezas das necessidades e desejos das pessoas. Nós aprendemos fazendo, montando uma compreensão rica e intuitiva de restrições, sabendo como criar alternativas, desenvolvendo representações e construindo protótipos, avaliando as soluções e escolhendo as direções, rejeitando soluções mal sucedidas e tentando mais um ciclo do processo¹³ (MOGGRIDGE, 2010, tradução nossa).

Bezerra (2008) desenvolve a ideia de que o bom *designer* é humilde, não tendo tempo para se orgulhar de seus feitos, pois está sempre concentrado em estudar os desdobramentos das soluções que cria, além de elaborar novas. O *designer* humilde se preocupa com a sustentabilidade e a qualidade de vida está sempre em seus projetos e modo de viver. Esse *designer* tem em mente o mundo no qual está inserido e por isso propõe soluções que o torna melhor. Ele também pensa sobre o propósito e a consequência do que cria. Dessa maneira, o *designer* é o profissional capaz de gerar projetos que levam à transformação da realidade das pessoas (CARDOSO, 2000).

Hebert A. Simon (1996 apud BEZERRA, 2008, p. 27) declarou que "todos os que alteram o curso das coisas para mudar de situações existentes para situações preferidas estão fazendo design". Essa ideia vai ao encontro da afirmação de Bonsiepe (1997), apresentada anteriormente, que diz que o *Design* pode se manifestar em qualquer área do conhecimento e da práxis humana, o que, segundo o autor, significa que "o termo 'design' se refere a um potencial ao qual cada um tem acesso e que se manifesta na invenção de novas práticas da vida cotidiana. Cada um *pode chegar a ser designer* no seu campo de ação" (BONSIEPE, 1997, p. 15, destaque do autor).

Fazemos uso de atividades de design quando encontramos problemas, quando não estamos satisfeitos com a atual situação, quando achamos que algo pode ser diferente e, principalmente, quando precisamos pensar antes ou quando não queremos que acidentes aconteçam. Para isso, não podemos ficar presos a conhecimentos de uma ou outra disciplina, mas temos que estar voltados para o todo (BEZERRA, 2008, p. 24).

¹³ No original: "*Designers learn processes that are successful in responding to the subtleties of people's needs and desires. We learn by doing, assembling a rich and intuitive understanding of restraints, knowing how to create alternatives, developing representations and building prototypes, evaluating solutions and choosing directions, rejecting unsuccessful solutions and trying another cycle of the process*".

Nos últimos anos, profissionais de diferentes áreas têm buscado cada vez mais desenvolver serviços e elaborar soluções focadas em seus clientes, usuários ou público alvo. Dessa maneira, têm sido elaborados pesquisas e métodos que abarcam conhecimentos de *Design*, ergonomia, acessibilidade, usabilidade, *marketing*, comportamento informacional, Engenharia, interação humano-computador, dentre outras. Em meio às abordagens desenvolvidas com base nos conhecimentos dessas e de outras áreas para alcançar a inovação de maneira centrada no ser humano está o *design thinking*, assunto que será discutido a seguir.

2.1 O *design thinking*

No tópico anterior desenvolveu-se a ideia de que os *designers* estão orientados à resolução de problemas que permeiam o cotidiano da vida humana e, para isso, vêm desenvolvendo, ao longo do tempo, métodos e matrizes de pensamento que viabilizam seu trabalho. Outra ideia apresentada foi a de que qualquer indivíduo, em seu contexto de atuação, é capaz de realizar atividades de *Design* para transformar situações existentes em situações preferidas.

Num mundo que se transforma cada vez mais rápido, a inovação, a mudança e as novas ideias são valorizadas de forma crescente, fato que torna a atividade de *Design* mais e mais necessária. Nas palavras de Brown e Katz (2010), elas vêm se tornando importantes de mais para serem praticadas apenas por *designers*. As mudanças necessárias ao mundo não seriam viáveis apenas com o empenho de *designers*, por isso é importante que as ferramentas utilizadas por esses profissionais estejam disponíveis a pessoas que atuam em diferentes áreas.

É a partir desse entendimento que se pode compreender o que vem a ser o *design thinking*. Nota-se que ao lado do termo "*design*" aparece a palavra "*thinking*", que em inglês significa pensamento. O *design thinking* é justamente isso, o pensamento, ou seja, o modo de pensar do *designer* sintetizado de modo que equipes ou pessoas de diferentes áreas possam se apropriar dele para transformar suas realidades.

O *design thinking* começa com habilidades que os *designers* têm aprendido ao longo de várias décadas na busca por estabelecer a correspondência entre as necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis considerando as restrições práticas dos negócios. Ao integrar o desejável do ponto de vista humano ao tecnológica e economicamente viável, os *designers* têm conseguido criar os produtos que usufruímos hoje. O *design thinking* representa o próximo passo, que é colocar essas ferramentas nas mãos de pessoas que talvez nunca tenham pensado em si mesmas como *designers* e aplicá-las a uma variedade muito mais ampla de problemas.

O design thinking se beneficia da capacidade que todos nós temos, mas que são negligenciadas por práticas mais convencionais de resolução de problemas. Não se trata de uma proposta apenas centrada no ser humano; ela é profundamente humana pela própria natureza. O design thinking se baseia em nossa capacidade de ser intuitivos, reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham um significado emocional além do funcional, nos expressar em mídias além de palavras ou símbolos (BROWN; KATZ, 2010, p. 3-4).

Hebert A. Simon, autor do livro "*The Sciences of the Artificial*", publicado primeiramente em 1969, vem sendo apontado como o precursor intelectual do *design thinking*. Na década de sessenta o autor já se destacava por pensar o *Design* como parte integrante de diversas áreas do conhecimento e por apresentar que a capacidade de fazer *Design* estava presente em todos os indivíduos que buscavam a transformação da realidade. Formalmente, o termo parece emanar da década de oitenta, época em que o livro "*How Designers Think*" foi publicado, apresentando o *design thinking* como "uma habilidade que pode ser analisada, desmontada, aperfeiçoada e praticada" (NITZSCHE, 2012, p. 34).

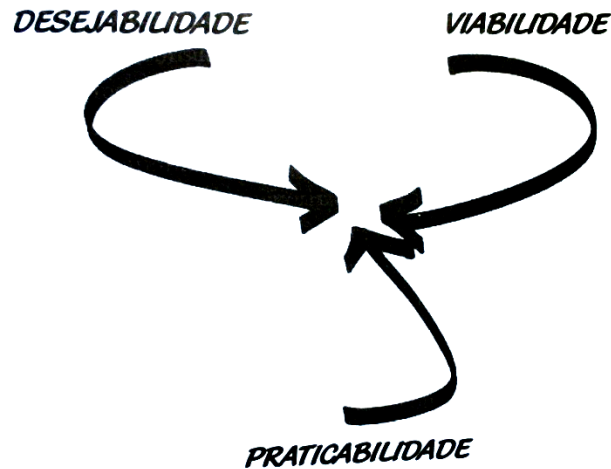
O termo design thinking é geralmente referido à aplicação dos processos do design e da sensibilidade dos designers à resolução de qualquer tipo de problema, como uma metodologia própria para gerar inovação e aprimorar a capacitação dos participantes (NITZSCHE, 2012, p. 123).

Vianna et al (2012) afirma que o *designer* pensa de maneira abduativa para realizar sua atividade. A abdução consiste em "[...] um movimento para fora do trajeto regular, um desvio de um pensamento tradicional, como uma permissão para se passar ao largo da premissa à conclusão sem usar os caminhos esperados" (NITZSCHE, 2012, p. 33).

Nesse tipo de pensamento, busca-se formular questionamentos através da apreensão ou compreensão dos fenômenos, ou seja, são formuladas perguntas a serem respondidas a partir das informações coletadas durante a observação do universo que permeia o problema. Assim, ao pensar de maneira abduativa, a solução não é derivada do problema: ela se encaixa nele (VIANNA et al, 2012, p. 13-14).

Pensar dessa maneira requer compreender que algumas restrições podem surgir ao longo do processo que visa implementar soluções bem sucedidas. As restrições dependem das características das pessoas para quem se projeta, do contexto de vida delas e das atitudes necessárias para mudar suas vidas, visto que o *Design* é uma atividade que envolve transformação, ou seja, mexe com a realidade das pessoas. Para Tim Brown e Barry Katz (2010) um dos fundamentos do *design thinking* é disposição para trabalhar com essas restrições ao longo do projeto, tendo-se em mente as necessidades humanas. De acordo com os autores as possíveis restrições podem ser agrupadas conforme os critérios apresentados na Figura 2 (pag. 46).

Figura 2 - Critérios de restrições



Fonte: BROWN e KATZ, 2009, p. 19.

A desejabilidade constitui o universo de sentidos das pessoas, pois é composta pelas características que determinam se as soluções são desejadas e necessárias aos indivíduos; a viabilidade visa caracterizar algo do ponto de vista da sustentabilidade, examinando os diferentes impactos das soluções; e a praticabilidade tem a ver com o que caracteriza o projeto como capaz de ser posto em prática de maneira funcional. Esses três elementos são trabalhados ao longo do projeto de maneira a alcançar mudanças pertinentes e significativas.

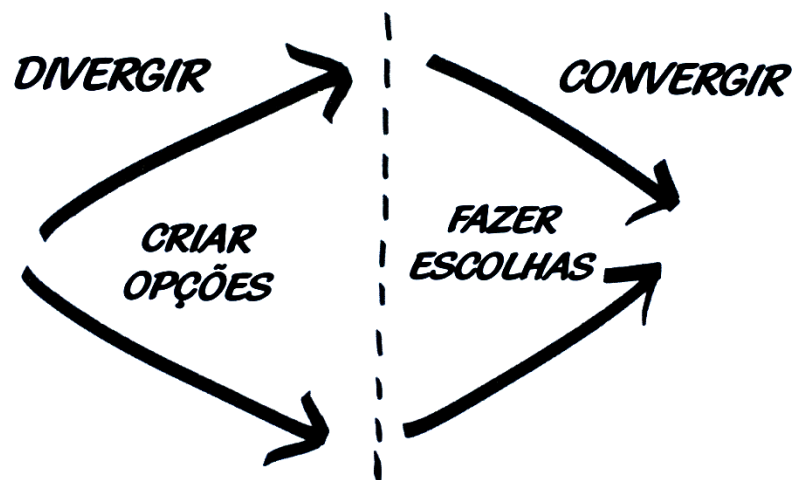
Os design thinkers observam como as pessoas se comportam, como o contexto de uma experiência afeta sua reação a produtos e serviços. Eles levam em consideração o sentido emocional das coisas, bem como seu desempenho funcional. E, com base nisso, tentam identificar as necessidades não declaradas, ou latentes, das pessoas e traduzi-las em oportunidades. A abordagem centrada no ser humano do design thinker pode fundamentar novas ofertas e aumentar as chances de sua aceitação ao vinculá-las a comportamentos existentes. Fazer os tipos certos de perguntas muitas vezes determina o sucesso de um novo produto ou serviço: ele satisfaz as necessidades de seu público-alvo? Cria significado além do valor? Inspira um novo comportamento que será para sempre associado a ele? Ele cria um ponto de virada? (BROWN; KATZ, 2010, p. 215).

O trabalho do *design thinker* é essencialmente realizado por meio de "equipes interdisciplinares e colaborativas, orientando-se para o ser humano que vai usufruir da experiência de um produto ou serviço." (NITZSCHE, 2012, p. 73). Os participantes dessas equipes, assim como os *designers* aprenderão fazendo, ou seja, colocando em prática alternativas, ações e protótipos que podem ser refeitos sempre que necessário. Além disso, aprendem a trabalhar de maneira colaborativa por meio das tarefas executadas em equipe (MOGGRIDGE, 2010).

É preciso estar preparado para lidar com o intangível e o imponderável. É necessário estar preparado para lidar com as nuances e necessidades dinâmicas das várias vontades/ intenções dos vários atores. É preciso ter a perspectiva da ignorância. É um trabalho convergente e complementar, portanto, de soma e novidade, de mudança e adaptação - ou seja, de inovação! (NITZSCHE, 2012, p. 73).

Tim Brown, líder da IDEO, uma das maiores empresas de *Design* da atualidade, fundada em 1991 em Palo Alto na Califórnia, costuma dizer que "a nossa ideia [ou seja, a de uma equipe] é melhor que a ideia de cada um de nós." (BROWN, 2009). É neste sentido que o processo de *design thinking* busca fazer com que os membros de uma equipe valorizem e desenvolvam o maior número de ideias, construindo-as uns com os outros. Isso se torna possível por meio da desconstrução divergente e reconstrução convergente, ou seja, a característica do processo de *design thinking* de partir de uma problemática para pensar em inúmeras soluções possíveis e, a partir delas, fazer escolhas que resultam em soluções concretas (NITZSCHE, 2012). A imagem a seguir (Fig. 3) representa um exemplo esquemático de como isso funciona:

Figura 3 - Desconstrução divergente e reconstrução convergente



Fonte: BROWN e KATZ, 2009, p. 63.

Ao contrário da abordagem tradicional analítica que incentiva que devemos nos mover na direção mais razoável para solucionarmos problemas, o pensamento do Design propõe que devemos nos mexer primeiro para gerar opções que nos levarão a encontrar um caminho, e não escolher primeiro um caminho e então gerar opções. [...] a maioria das pessoas ao se concentrarem em resolver um problema, busca soluções por exclusão.

A dificuldade com essa abordagem é que na etapa inicial dificilmente temos todo o entendimento necessário para julgar e excluir corretamente possibilidades. Ao fazermos isso, prejudicamos e traçamos uma linha de resposta centrada demais somente em nosso conhecimento ilimitado. Isso limita a possibilidade de gerarmos inovações (PINHEIRO; ALT, 2011, p. 400 - 412).

Praticar o *design thinking* significa estar ciente de que o objetivo do projeto não é apenas cumprir uma meta ou simplesmente resolver um problema, mas é pensar nos meios para que as mudanças sejam repercutidas, é permitir que as pessoas para quem se projeta detenham as ferramentas para seguir em frente e se tornarem as principais responsáveis pelas mudanças de suas vidas. No processo de *design thinking*, essas pessoas são parte integrante do desenvolvimento de soluções. *Designer* e usuário são parceiros. Essa abordagem integrativa também é importante para saber que os desafios a serem enfrentados não necessariamente são o que parecem ser. Mais do que uma ferramenta para resolver problemas, o *design thinking* é uma arma para enquadrar essas questões ou até mesmo (re)enquadrá-las, ou seja, conhecê-las de modo a determinar se em uma dada situação os problemas existentes são realmente os que devem ser enfrentados (BROWN e KATZ, 2010; NITZSCHE, 2012; SILVERS et al, 2013).

Por fim, o *design thinking* não se trata de uma nova disciplina, mas sim de uma nova abordagem para o *Design*. Esse novo enfoque visa estender o potencial criador do *Design* para as diferentes áreas do conhecimento por meio de uma atitude centrada nas necessidades das pessoas e compromissada com a melhoria da vida delas por meio da resolução dos complexos desafios do mundo contemporâneo. O *design thinking* está sustentado sobre o tripé: empatia, colaboração e experimentação, constituindo um novo jeito de pensar e encarar problemas, um novo modelo mental (PINHEIRO; ALT, 2011).

É por meio de uma metodologia que o processo de *design thinking* fica mais claro (NITZSCHE, 2012). O objetivo dos tópicos que se seguem é justamente abordar uma metodologia neste sentido.

2.2 O *design thinking* da d.school

O Instituto Hasso Plattner de *Design* da Universidade de Stanford, mais conhecido como *d.school*, foi fundado no ano de 2005. Ele está ligado à Escola de Engenharia da Universidade de Stanford, nos Estados Unidos da América (EUA), e foi criado com intuito de ser um espaço em que estudantes de diferentes áreas pudessem aprender como despertar suas criatividade e se tornarem profissionais inovadores por meio do processo de *design thinking* (D.SCHOOL, 2010).

Nós focamos no processo de *design* porque buscamos equipar nossos estudantes com uma metodologia para produzir resultados inovadores e confiáveis em qualquer

área. Nosso foco está em criar inovaDORES ao invés de alguma inovaÇÃO em particular¹⁴ (D.SCHOOL, 2010, p. 1, tradução nossa).

A escola não oferece cursos de graduação, mestrado ou doutorado, mas funciona como um grande laboratório na universidade, oferecendo aulas práticas para estudantes de pós-graduação interessados em personalizar, internalizar e aplicar o processo de *design thinking* em seus próprios desafios (D.SCHOOL). Esses estudantes, por meio de uma das classes oferecidas pela *d.school*, intitulada *Bootcamp*, contam com a possibilidade de se debruçar sobre problemas reais trazidos à escola por empresas ou organizações que procuram entender como o *design thinking* pode ajudá-las a solucionar desafios complexos ou serem mais criativas e inovadoras (D.SCHOOL, 2010).

A d-School incentiva a pesquisa centrada no ser humano, o brainstorming e a prototipagem em cada projeto, mas também aplica internamente esses princípios essenciais de design thinking. Os espaços são intercambiáveis, o status acadêmico é irrelevante, o currículo está em constante mudança - em resumo, a d-School é um protótipo contínuo do próprio processo educacional (BROWN; KATZ, 2010, p. 211).

Um dos fundadores da *d.school* foi David Kelley, que antes de ministrar aulas na Universidade de Stanford também foi fundador da IDEO, empresa que além de ser uma das mais conhecidas do mundo no ramo de *Design*, como dito antes, também ficou famosa por sintetizar o processo de *Design* em etapas que eram aplicáveis na resolução inúmeros tipos de problemas¹⁵. A experiência da IDEO serviu de base para o desenvolvimento dos cinco passos que constituem a metodologia de *design thinking* da *d.school*: empatizar, definir, idear, prototipar e testar (STEINBOCK, 2014). Esse processo

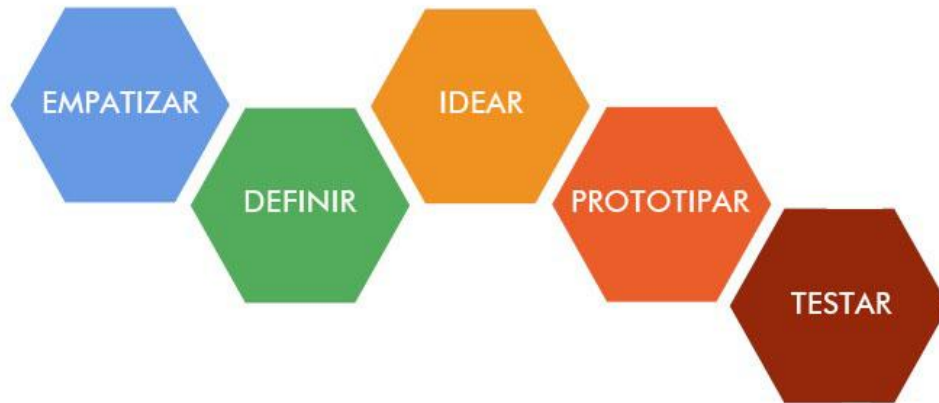
[...] agrega métodos da engenharia e do design e os combina com as ideias das Artes, as ferramentas das Ciências Sociais, e *insights* do mundo dos negócios. O processo reúne colegas de equipe ao redor de um objetivo comum: fazer a vida das pessoas para as quais eles estão projetando melhor¹⁶ (D.SCHOOL, 2010, p. 1, tradução nossa).

¹⁴ No original: "We focus on the design process because we seek to equip our students with a methodology for producing reliably innovative results in any field. Our focus is on creating innovaTORS rather than any particular innovaTION".

¹⁵ Para saber mais sobre a metodologia de *design thinking* da IDEO ver: <<http://www.ideo.com/>> e o livro "The Art of Innovation", escrito por Tom Kelley.

¹⁶ No original: "[...] draws on methods from engineering and design, and combines them with ideas from the arts, tools from the social sciences, and insights from the business world. The process provides a glue that brings teammates together around a common goal: make the live of the people they're designing for better".

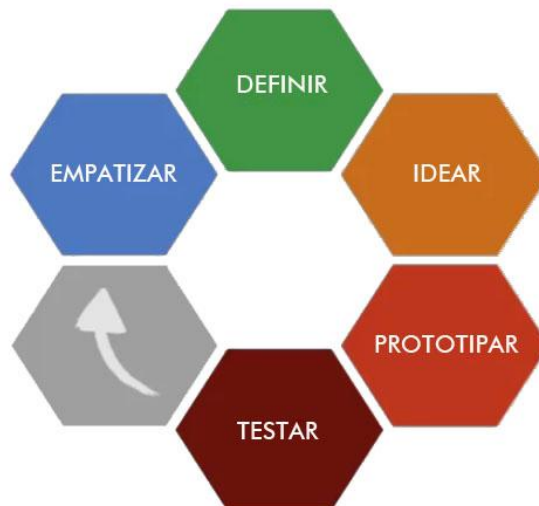
Figura 4 - Fases da metodologia de *design thinking* da d.school



Fonte: adaptado de D.SCHOOL, 2012c, p. 6.

Esses passos podem ser executados de acordo com a natureza do projeto, por isso não são estáticos, ou seja, não necessariamente todos precisarão ser executados durante o processo. Além disso, a metodologia de *design thinking* da d.school não é sempre linear, isto é, a ordem de execução dos passos se dá de acordo com a necessidade da equipe e cada uma das fases da metodologia pode ser repetida sempre que necessário, assim como todo o processo (KEMBEL, 2009).

Figura 5 - Representação da característica iterativa da metodologia da *d.school*



Fonte: adaptado de KEMBEL, 2014.

A razão para a natureza iterativa e não linear da jornada não é que os design thinkers sejam desorganizados ou indisciplinados, mas o fato de o design thinking ser fundamentalmente um processo exploratório; quando realizado de modo correto, invariavelmente levará a descobertas inesperadas ao longo do caminho e seria tolice não tentar ver para onde elas levariam. Muitas vezes, essas descobertas podem ser integradas ao processo de modo contínuo, sem interrupção. Em outras ocasiões, a descoberta motivará a equipe a rever algumas de suas premissas mais básicas. [...]

Tomando de empréstimo um termo da linguagem da área de informática, essa abordagem deveria ser vista não como uma reinicialização do sistema, mas como uma importante atualização (BROWN e KATZ, 2010, p. 16).

Existem diversas metodologias de *design thinking*¹⁷, mas a metodologia da d.school foi escolhida como pertinente para a presente pesquisa por já ter sido adotada por museus. A seguir buscar-se-á compreender cada uma das fases que envolvem o processo de *design thinking* da d.school, buscando estabelecer paralelos com a sua aplicação no âmbito dos museus.

2.2.1 Empatizar

A primeira fase prática da metodologia de *design thinking* desenvolvida pela d.school consiste em criar empatia. De maneira denotativa a palavra empatia significa: "identificação afetiva com outra pessoa, que se caracteriza pela capacidade de poder se colocar no lugar do outro e imaginar quais são seus sentimentos e sensações" (ACADEMIA..., 2008, p. 480).

Criar empatia é a peça chave do processo de *Design* centrado no ser humano, ela envolve observar o público e seu comportamento no contexto de sua vida, interagir com as pessoas e entrevistá-las, além de mergulhar no campo de observação se colocando no lugar do usuário com o objetivo de experimentar suas experiências (D.SCHOOL, 2012d). Dana Mitroff Silvers et al (2013, tradução nossa) aponta que "o objetivo da empatia é identificar necessidades individuais associadas com o desafio e revelar *insights* para guiar o projeto."¹⁸

Observar o que as pessoas fazem e como elas interagem com seu ambiente dá a você ideias sobre o que elas pensam e sentem. Isso te ajuda a aprender sobre o que elas precisam. Por meio da observação, você pode capturar manifestações físicas da experiência delas, o que elas fazem e dizem. Isso faz com que você possa interpretar significados intangíveis dessas experiências de modo a revelar *insights*. Esses *insights* te levarão a soluções inovadoras. As melhores soluções surgem dos melhores *insights* a respeito do comportamento humano. No entanto, aprender a percebê-los é mais difícil do que se pensa. Por quê? Porque a nossa mente filtra automaticamente uma grande quantidade de informações até mesmo de maneiras que nem percebemos. Precisamos ver as coisas "com um novo par de olhos" -

¹⁷ Para outras metodologias de *design thinking* ver: Vianna et al, 2012; Pinheiro e Alt, 2011; e *Frog collective action tool kit*, disponível em < <http://www.frogdesign.com/work/frog-collective-action-toolkit.html>>. Metodologias e discussões úteis ao desenvolvimento ou aprimoramento de serviços de maneira centrada nas pessoas também podem ser encontradas em Stickdorn e Schneider, 2011.

¹⁸ No original: "*The goal of empathy is to identify the individual needs associated with the challenge and uncover insights to guide the design*".

ferramentas para empatia, aliadas a um modo de pensar centrado no ser humano, é o que nos dá esses novos olhos¹⁹ (D.SCHOOL, 2012d, p. 4, tradução nossa).

A fase de empatizar diz respeito a conhecer melhor as pessoas para quem se almeja propor soluções, prestar novos serviços ou proporcionar experiências. É conhecer a fundo para quem se projeta. No âmbito dos museus é comum achar que se conhece os visitantes com base em estatísticas demográficas que revelam a idade, a escolaridade, quantos museus já visitou, o local onde vive, etc. (SILVERS et al, 2013). No entanto empatia tem a ver com se aproximar diretamente das pessoas, conhecer seus modos de pensar, suas experiências anteriores, seus valores, sua forma de enxergar o mundo, suas necessidades. Uma aproximação profunda e bem direcionada com o público pode "revelar necessidades claras ou não para as pessoas, guiar esforços de inovação, identificar o público certo para quem se deseja projetar e descobrir emoções que guiam comportamentos²⁰" (D.SCHOOL, 2012d, p. 4, tradução nossa).

Uma abordagem interessante para o processo de empatia é a identificação de *personas*, ou seja, "arquétipos, personagens ficcionais, concebidos a partir da síntese de comportamentos observados [...]" que "representam as motivações, desejos, expectativas e necessidades, reunindo características de um grupo mais abrangente" (VIANNA et al, 2012, p. 81). Essa abordagem, de acordo com Silvers et al (2013), se difere daquela que separa os visitantes em grupos demográficos e identifica uma comunidade de pessoas que possuem um elemento psicológico em comum dentro de um grupo mais amplo e genérico de visitantes de museus. Essa identificação é feita com base em quais aspectos do desafio se deseja explorar com o público alvo (D.SCHOOL, 2012d). Ela permite que as soluções busquem ir ao encontro da realidade e das necessidades emocionais dos indivíduos, tornando tais soluções "mais específicas e fáceis de prototipar e testar²¹" (SILVERS et al, 2013, tradução nossa).

¹⁹ No original: "Watching what people do and how they interact with their environment gives you clues about what they think and feel. It helps you to learn about what they need. By watching people you can capture physical manifestations of their experiences, what they do and say. This will allow you to interpret intangible meaning of those experiences in order to uncover insights. These insights will lead you to the innovative solutions. The best solutions come out of the best insights into human behavior. But learning to recognize those insights is harder than you might think. Why? Because our minds automatically filter out a lot of information in ways we aren't even aware of. We need to learn to see things "with a fresh set of eyes" – tools for empathy, along with a human-centered mindset, is what gives us those new eyes".

²⁰ No original: "Uncover needs that people have which they may or may not be aware of; Guide innovation efforts; Identify the right users to design for; Discover the emotions that guide behaviors."

²¹ No original: "more specific and easier to prototype and test."

Na fase de empatia também é interessante a identificação de usuários extremos, ou seja, pessoas que possuem opiniões e atitudes bem resolvidas em relação a determinado tema de exploração. Essas pessoas, por muitas vezes possuem pontos de vista radicais, ajudam a traçar as fronteiras que devem ser atendidas por um projeto e trazem pistas sobre o que outras pessoas também pensam, mas não se sentem confortáveis em expressar. Essa abordagem permite captar pontos de vistas singulares de algumas pessoas, servindo de inspiração para projetar (PINHEIRO; ALT, 2011).

Antes de se apropriar das ferramentas necessárias para se colocar em prática a fase a da empatia, a *d.school* alerta para a necessidade de se assumir um modo de pensar de iniciante. Isso está relacionado a encarar os desafios com novos olhos, procurando se distanciar de suposições prévias que podem gerar estereótipos e prejudicar a intensidade da empatia que se pode construir. Para que seja possível assumir esse modo de pensar, a *d.school* recomenda que se adote uma postura pautada nos seguintes princípios:

Não julgue. Apenas observe e interaja com os usuários sem a influência de julgamentos de valor sobre suas ações, circunstâncias, decisões, ou "questões".

Questione tudo. Questione até mesmo (e especialmente) as coisas que você pensa que já entende. Faça perguntas para aprender como a pessoa percebe o mundo. Pense sobre como uma criança de quatro anos de idade pergunta "por quê?" sobre tudo. Após a resposta de um "por quê?" siga com um segundo "por que".

Seja realmente curioso. Procure assumir uma postura de surpresa e curiosidade, especialmente em circunstâncias que parecem familiares ou desconfortáveis.

Encontre padrões. Procure por tópicos e temas interessantes que emergem ao longo da interação com o público.

Escute. Sério. Esqueça seus compromissos e deixe a cena mergulhar em sua psique. Absorva o que o público diz a você, e como ele diz, sem pensar na próxima coisa que tem para falar²² (D.SCHOOL, 2012d, p. 5, tradução nossa, grifo do autor).

Dentre as ferramentas para se alcançar a empatia está a realização de entrevistas. Inovar requer conhecer os pensamentos, emoções e motivações das pessoas. A entrevista possibilita que se entenda e conheça as escolhas e o comportamento do público com o qual se estabelece o contato, objetivando perceber suas necessidades e propor soluções que vão ao encontro delas. Quando da realização dessa atividade, pode ser interessante que primeiramente o entrevistador apresente a si mesmo e o projeto ao entrevistando. Depois

²² No original: "**Don't judge.** Just observe and engage users without the influence of value judgments upon their actions, circumstances, decisions, or "issues." **Question everything.** Question even (and especially) the things you think you already understand. Ask questions to learn about how the user perceives the world. Think about how a 4-year-old asks "Why?" about everything. Follow up an answer to one "why" with a second "why." **Be truly curious.** Strive to assume a posture of wonder and curiosity, especially in circumstances that seem either familiar or uncomfortable. **Find patterns.** Look for interesting threads and themes that emerge across interactions with users. **Listen. Really.** Lose your agenda and let the scene soak into your psyche. Absorb what users say to you, and how they say it, without thinking about the next thing you're going to say."

disso, pode-se construir um relacionamento com a pessoa, suscitando histórias que possibilitem a exploração de suas emoções e, por fim, podem-se questionar declarações feitas pelo entrevistando e finalmente agradecer-lo pelo tempo dedicado à entrevista (D.SCHOOL, 2012d). Silvers recomenda as seguintes dicas para que a entrevista atinja um nível maior de profundidade no âmbito dos museus:

- Não diga "usualmente". Por exemplo, pergunte "Quando foi a última vez que você visitou um museu? Por que você visitou?" ao invés de "Por que você visita museus usualmente?"
- Evite perguntas ambíguas ou direcionadas. Por exemplo, ao invés de "Qual o seu museu favorito?" tente "Diga-me sobre uma vez que você teve uma boa experiência em um museu."
- Apenas dez palavras por pergunta. Seja conversacional, mas não se delongue. Seu entrevistado precisa se lembrar do que você disse.
- Sempre pergunte por que. Você pode usar frases como "Diga-me mais", "Por que é assim?" e "Como pode?". É importante que você cave fundo em qualquer expressão de opinião ou convicção.
- Capture a entrevista. É ideal ter um parceiro tomando notas. Você pode inclusive utilizar um aparelho de gravação. Isso é fundamental para ter certeza de que você não encubra as descobertas mais sutis de sua entrevista²³ (SILVERS et al, 2013, tradução nossa).

Além de tomar notas sobre as entrevistas ou cenas observadas, também é importante registrar esses momentos por meio de vídeos e fotos. Além disso, durante o registro de uma observação, o questionamento dos seguintes aspectos pode auxiliar o observador a capturar os elementos que devem ser levados em consideração:

- *Atividades*. "O que as pessoas estão fazendo?"
- *Meio ambiente*. "Quais espaços elas estão utilizando?"
- *Interações*. "Quais interações acontecem entre as pessoas, e entre elas e os objetos?"
- *Objetos*. "Quais objetos você vê?"
- *Usuários*. "Quem são as pessoas que você vê?"²⁴ (SILVERS et al, 2013, tradução nossa, destaque dos autores).

²³ No original: "Don't say 'usually.' For example, ask 'When was the last time you visited a museum? Why did you visit?' instead of 'Why do you usually visit museums?'; Avoid binary questions or leading questions. For example, instead of 'Which museum is your favorite?' try 'Tell me about a time you had a really enjoyable museum experience.'; Only ten words to a question. Be conversational, but not long-winded. Your interviewee needs to be able to remember what you said; Always ask why. You can use phrases such as 'Tell me more,' 'Why is that?' and 'How come?' It's important that you dig below any expression of opinion or belief; Capture the interview. Ideally, you'll have a partner taking notes. You can also use a recording device. This is critical for making sure you don't gloss over the subtler findings from your interview."

²⁴ No original: "Activities. What are people doing? Environments. What spaces people are using? Interactions. What interactions are people having, with each other and with objects? Objects. What objects do you see? Users. Who are the users you see?"

Como apontado anteriormente, empatia também significa se colocar no lugar do outro. Neste sentido faz-se importante que além de escutar as pessoas os profissionais envolvidos com a busca de soluções centradas nelas, busquem a imersão no campo, ou seja, vivenciar as experiências pelas quais o público passa, de maneira a entender melhor a situação na qual ele está inserido (D.SCHOOL, 2012d). No ambiente de museus, pode-se citar como exemplo andar pelas galerias de cadeira de rodas, acompanhar um grupo de crianças ou idosos, experimentar deslocar-se pelo museu com os olhos vendados, etc.

Silvers et al (2013) alerta que o trabalho de empatia não deve se resumir aos limites do museu. Quando se procura observar, se aproximar, ou compreender um público alvo em especial é necessário pensar em outros locais nos quais é possível observar atividades, ambientes, interações, objetos ou pessoas de interesse. Isso torna possível realizar entrevistas em locais exteriores ao museu, compreendendo de maneira mais profunda os lugares, indivíduos e trabalhos com os quais as pessoas se relacionam, de modo a dispor um maior leque de possibilidades para capturar *insights*.

2.2.2 Definir

Após a coleta de depoimentos, anotações, fotos, vídeos e de uma série de dados provenientes da fase de empatia é hora de organizar e sintetizar as informações "a fim de identificar e articular uma abordagem para o desafio"²⁵. (SILVERS et al, 2013, tradução nossa). De acordo com Jon Kolko (2011, p. 39, tradução nossa) a "síntese é uma abordagem intelectual para a criatividade"²⁶, podendo oferecer uma racionalização para o sucesso e ferramentas que transformam a pesquisa em ideias tangíveis. Ela é a fase que conecta a empatia à criação de algo novo.

Esse é o momento em que a equipe se reúne para compartilhar as experiências, observações e histórias provenientes do contato com as pessoas na fase de empatia. Mesmo que todos tenham observado um mesmo espaço ou o mesmo público, perceber a experiência de cada um é de suma importância, pois esse exercício fornece subsídios para que os demais integrantes da equipe extraiam mais nuances e significados do que foi observado. Isso permite que a equipe capture detalhes, aproveitando ao máximo o potencial dos dados coletados. Para que esse momento seja possível, é necessário que enquanto os dados são compartilhados,

²⁵ No original: "in order to identify and articulate an approach to the challenge".

²⁶ No original: "synthesis is an intellectual approach to creativity".

algumas pessoas fiquem responsáveis por destacar citações, surpresas e outras coisas interessantes em *post-its* que podem ser agrupados de modo a identificar temas e padrões. Portanto, "o objetivo final é entender o que realmente está acontecendo com cada pessoa. Descobrir quem ela é e o que precisa no que diz respeito ao seu espaço problema."²⁷ (D.SCHOOL, 2012d, p.9, tradução nossa).

Essa pode ser uma das fases mais frustrantes para quem é novo com o *design thinking*, desde que ela demora mais do que se espera para processar as complexidades do trabalho de empatia, e descobrir o caminho para um bom enquadramento do problema é tudo menos claro e nítido. No entanto, *design thinkers* que agregam esse processo de síntese ao trabalho geralmente percebem que é aí quando eles têm seus melhores saltos de inspiração²⁸ (SILVERS et al, 2013, tradução nossa).

Dentre as ferramentas úteis para o processo de definição está a elaboração de mapas de empatia. Eles representam um mecanismo de auxílio na síntese de observações e na extração de novos *insights*, constituindo uma maneira de esmiuçar os dados coletados (D.SCHOOL, 2012d). Para criar um mapa de empatia basta dividir um quadro ou uma folha de papel em quatro quadrantes e preenchê-los com as seguintes informações baseadas nas fontes reunidas:

FALA: Quais são algumas das citações e definições que seu usuário disse?

FAZ: Quais ações e comportamentos você notou?

PENSA: No que será que o seu usuário estava pensando? O que isso te diz a respeito das opiniões dele/dela?

SENTE: Quais emoções a pessoa poderia estar sentindo?²⁹ (D.SCHOOL, 2012d, p. 10, tradução nossa).

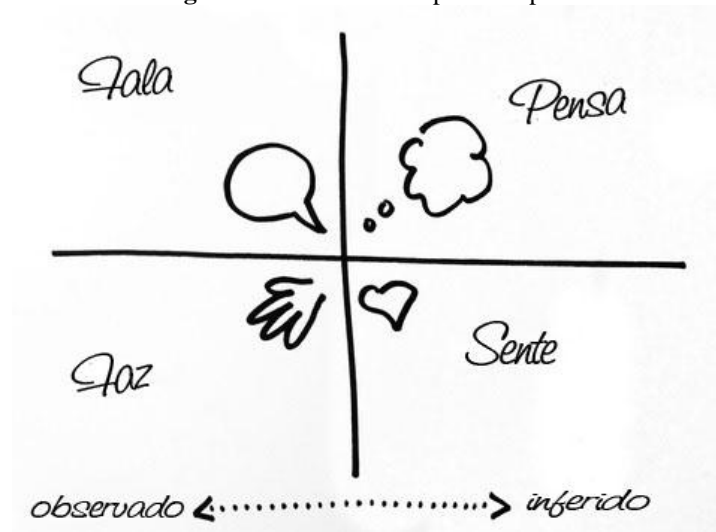
²⁷ No original: "The end goal is to understand what is really going on with each user. Discover who that person is and what that person needs in regard to your problem space."

²⁸ No original: "This can be one of the most frustrating phases for people new to design thinking, since it often takes longer than they expect to process the complexities of their empathy work, and discovering the path to a clear, crisp framing of the problem is anything but clear and crisp. However, design thinkers who put in the time to work through this synthesis process often find that this is when they make their greatest leaps of inspiration."

²⁹ No original: "SAY: What are some quotes and defining words your user said?; DO: What actions and behaviors did you notice?; THINK: What might your user be thinking? What does this tell you about his or her beliefs?; FEEL: What emotions might your subject be feeling?"

A imagem abaixo ilustra como pode ser um mapa de empatia:

Figura 6 - Modelo de mapa de empatia



Fonte: adaptado de SILVERS et al, 2013.

É importante destacar que pensamentos, sentimentos, emoções e opiniões são frutos de inferências feitas com base na observação de linguagem corporal, tons e escolhas de palavras. Sendo assim não podem ser diretamente apreendidas com o que o visitante disse ou fez aparentemente (D.SCHOOL, 2012d).

Os mapas de empatia levam a descoberta de necessidades e *insights* que podem ser escritos ao lado do mapa. As necessidades podem ser físicas ou emocionais e ajudam a entender melhor o desafio, elas podem ser identificadas a partir das características da pessoa ou por meio de contradições entre o que ela diz e faz. *Insights* são descobertas que podem ser alavancadas ao se criar soluções para que o desafio seja atendido e eles tomam forma a partir de contradições, tensões e surpresas capturadas durante a empatia (D.SCHOOL, 2012d).

Outra maneira de se identificar necessidades e *insights* é elaborar os chamados "*Point of View Statements*" (POV), ou simplesmente afirmações de ponto de vista, que são frases que servem para reenquadrar o desafio em um problema acionável e que levam a futuras ideias na fase de ideação.

Mais do que simplesmente definir um problema para se trabalhar, seu ponto de vista é sua visão singular de *design* que você construiu baseado em suas descobertas durante seu trabalho de empatia. Entender o desafio a endereçar e os *insights* que você pode utilizar no seu projeto é fundamental para criar uma solução bem sucedida³⁰ (D.SCHOOL, 2013, p. 2, tradução nossa).

³⁰ No original: "*More than simply defining the problem to work on, your point of view is your unique design vision that you crafted based on your discoveries during your empathy work. Understanding the meaningful*

Uma afirmação de ponto de vista possui como elementos fundamentais o usuário, a necessidade e o *insight*. Silvers et al os explica da seguinte maneira:

- *Usuário*: Para quem você está projetando? Pode ser um visitante ou tipo de público ao invés de uma pessoa específica, mas precisa ser realista e delimitado.
- *Necessidade*: o que o usuário precisa? Use um verbo ("precisa descansar nas galerias"), não um substantivo ("precisa de descanso"). Também foque nas reais necessidades emocionais e não pule para as soluções ainda.
- *Insight*: o que te surpreende em relação a esse usuário? O que você notou que ninguém mais notou?³¹ (SILVERS et al, 2013, tradução nossa, destaque dos autores).

A *d.school* (2013, p. 21, tradução nossa) apresenta um esquema que permite harmonizar esses três elementos:

[USUÁRIO] precisa [NECESSIDADE DO USUÁRIO] porque [INSIGHT SURPREENDENTE]³²

Para ilustrar como o esquema acima pode ser preenchido no contexto de um museu, Silvers et al apresenta os seguintes exemplos:

Um pai com duas crianças (usuário não especificado o suficiente) precisa de uma boa programação educacional para seus filhos (use um verbo, e busque uma necessidade mais profunda) porque arte é importante para ele (isso é superficial e não parece realmente se referir a ele).

Aqui está um exemplo mais refinado:

Um pai estressado (usuário) precisa renovar a si mesmo em um museu e não apenas cuidar de suas crianças (necessidade), porque sua paixão por arte é algo que ele tem deixado de lado desde que seus filhos nasceram (*insight*)³³ (SILVERS et al 2013, tradução nossa).

Uma das principais funções de um ponto de vista bem construído é criar as bases para o surgimento de novas ideias de maneira clara e concisa. Ele representa um salto para a fase de ideação, pois permite que perguntas do tipo "Como poderíamos...?", baseadas nas necessidades e *insights*, sejam elaboradas para engatar o aparecimento de ideias que visem a superação de desafios. Uma boa afirmação de ponto de vista é aquela que, dentre outras

challenge to address and the insights that you can leverage in your design work is fundamental to creating a successful solution".

³¹ No original: " *User: Who are you designing for? This can be a visitor persona instead of a specific person, but it needs to feel realistic and specific. Need: What does this user need? Use a verb ('needs to rest in the galleries'), not a noun ('needs a bench'). Also, focus on the user's real emotional needs, and don't jump to solutions yet. Insight: What surprised you about this user? What do you notice that nobody else notices?*".

³² No original: "[USER] needs to [USER'S NEED] because [SURPRISING INSIGHT]".

³³ No original: "A dad with two kids (user not specific enough) needs good educational programming for his kids (use a verb, and go for a deeper need) because art is important to him (this is superficial and doesn't seem like you actually talked to him). Here is a more refined example: A burned-out dad (user) needs to refresh himself at the museum, not just babysit his kids (need), because his passion for art is the one thing he's given up since his kids were born (insight)".

coisas, inspira a equipe e guia os esforços para a inovação, podendo ser revista sempre que necessário (D.SCHOOL, 2013).

De maneira geral, é na fase de definição que se prepara o terreno para o surgimento de novas ideias realmente centradas nas pessoas. Por meio da síntese das informações coletadas durante o processo de empatia com o público, é possível identificar as reais necessidades das pessoas para se criar soluções úteis e significantes. Isso não acontece de maneira instantânea. É importante salientar que se trata de um processo que requer uma postura colaborativa por parte da equipe.

2.2.3 Idear

Uma das principais funções da síntese de informações coletadas na fase de empatia é proporcionar a criação de novas ideias que vão ao encontro das necessidades das pessoas. Idear é sinônimo de idealizar e significa imaginar, conceber (ACADEMIA..., 2008). O foco dessa fase é a geração de ideias, ou seja, pensar em possíveis soluções para os desafios a fim de se obter uma grande quantidade e diversidade de opções disponíveis. A ideação é o passo que conduz à identificação de problemas e à exploração de ideias que podem se tornar protótipos a serem testados com as pessoas (D.SCHOOL, 2012b).

Dentre as ferramentas que possibilitam a realização da fase de ideação está a técnica de *brainstorming*. Essa abordagem consiste em "estimular a geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo", geralmente ela é realizada em grupo, e se trata de um "processo criativo conduzido por um moderador, responsável por deixar os participantes à vontade e estimular a criatividade sem deixar que o grupo perca o foco" (VIANNA et al, 2012, p. 101).

A intenção do *brainstorming* é alavancar o pensamento coletivo do grupo por meio da interação entre os membros, do saber escutar e do desenvolvimento das ideias dos outros. Realizar um *brainstorming* também cria um distinto seguimento de tempo quando intencionalmente se ativa a parte geradora do cérebro e se desativa a avaliativa. O *brainstorming* pode ser usado em todo o processo de *design* e, é claro, para gerar soluções, mas também a qualquer momento quando se precisa de ideias para planejar onde fazer o trabalho de empatia ou pensar produtos e serviços relacionados ao seu projeto, por exemplo³⁴ (D.SCHOOL, 2012b, p. 8, tradução nossa).

³⁴ No original: "The intention of brainstorming is to leverage the collective thinking of the group, by engaging with each other, listening, and building on other ideas. Conducting a brainstorm also creates a distinct segment of time when you intentionally turn up the generative part of your brain and turn down the

Existem diversas técnicas úteis ao processo de ideação³⁵, mas de maneira inicial o *brainstorming* é recomendável por sua simplicidade e facilidade em envolver a equipe (SILVERS et al, 2013). "No processo de Ideação, o Brainstorming possibilita uma abordagem rica para gerar ideias em cima de questões relevantes que nasceram durante as fases de imersão e de análise" (VIANNA et al, 2012, p. 101).

Vale destacar que simplesmente atribuir o nome "*brainstorming*" a qualquer reunião para a geração de ideias não pode garantir que tal momento cumprirá seus objetivos (VIANNA et al, 2012). Uma alternativa para uma boa experiência de *brainstorming* está na valorização das seguintes normas durante o processo:

- Adiar julgamentos durante o *brainstorm*. Você sempre pode tomar decisões depois.
- Busque quantidade ao invés de qualidade.
- Desenvolva as ideias uns dos outros. *Brainstorms* bem sucedidos se apropriam da filosofia de improvisação teatral do "sim, e...".
- Encoraje ideias inusitadas. Uma ideia pode parecer louca, mas quando as outras pessoas a desenvolve, você pode perceber um brilho nela.
- Seja visual. Não fale apenas; escreva suas ideias ao longo da atividade. Use *post-its* para que todos possam participar e para as ideias não serem organizadas de maneira hierárquica. Esboços rápidos também são capazes de melhor comunicar ideias que palavras - e são mais visíveis ao se revisar as ideias geradas em um *brainstorm*³⁶ (SILVERS et al, 2013, tradução nossa).

Uma estratégia para otimizar a fase de geração de ideias é começar pela proposição de perguntas do tipo "Como poderíamos...?", que não sejam muito restritas ou muito amplas. Essas perguntas surgem das afirmações de ponto de vista, dos princípios do projeto ou dos *insights* identificados na fase de definição e podem ser feitas, por exemplo, a fim de: ampliar o bem; diminuir o mal, explorar o oposto; questionar uma suposição; buscar objetivos; identificar recursos inesperados; criar uma analogia de necessidade ou contexto; jogar contra o desafio; ou alterar um *status quo* do projeto (D.SCHOOL, 2012b).

Digamos que a afirmação de ponto de vista de um projeto é o exemplo apresentado na fase anterior, no qual "um pai estressado (usuário) precisa renovar a si mesmo em um

evaluative part. Brainstorming can be used throughout a design process; of course to come up with design solutions, but also any time you are trying to come up with ideas, such as planning where to do empathy work, or thinking about product and services related to your project – as two examples”.

³⁵ Para outras técnicas de ideação ver: D.SCHOOL, 2013; VIANNA et al, 2012.

³⁶ No original: "*Defer judgment during the brainstorm. You can always make decisions later; Go for quantity over quality; Build on each others' ideas; Successful brainstorming borrows the 'yes, and' philosophy of improvisational theater; Encourage wild ideas. An idea might seem crazy, but when others build on it, you may realize that it has a grain of brilliance in it; Be visual. Don't just talk; write your ideas down as you go. Use sticky notes so that everybody can participate and ideas are not placed in a hierarchy. Quick sketches can often communicate an idea better than words—and they are more visible when stepping back to view all of the ideas generated in a brainstorm”.*

museu e não apenas acompanhar suas crianças (necessidade), porque sua paixão por arte é algo que ele tem deixado de lado desde que seus filhos nasceram (insight)³⁷ (SILVERS et al, 2013, tradução nossa). Com base nesse exemplo é possível realizar perguntas do tipo "Como poderíamos...?" da seguinte maneira:

- *Ampliar o bem*. Como poderíamos ajudar o pai a compartilhar seu amor por arte com seus filhos no museu?
- *Diminuir o mal*. Como o museu poderia proporcioná-lo experiências com arte quando o cotidiano em família o estressa?
- *Reenquadrar o mal no bem*. Como poderíamos ajudá-lo a se inspirar por seus filhos no museu, ao invés de apesar deles?³⁸ (SILVERS et al, 2013, tradução nossa, destaque dos autores).

Utilizar essas perguntas como ponto de partida faz com que o *brainstorming* seja mais objetivo e bem sucedido, facilitando a geração de ideias por parte da equipe. Depois que as possíveis soluções são propostas e lançadas no quadro ou na mesa para a visualização de todos, é hora de realizar uma seleção das ideias que serão levadas a diante, preservando a amplitude de soluções e não se contentando apenas nas opções que parecem mais seguras ou executáveis (D.SCHOOL, 2012b). É preciso refletir sobre as ideias e decidir quais excitam, divertem ou intrigam o grupo. Dentre as estratégias para essa seleção estão:

1. Votação de *post-it* - cada membro da equipe recebe três votos e marca três ideias que o atrai. Votação independente permite que todos os membros da equipe tenham voz.
2. O método das quatro categorias - ele encoraja você a considerar as ideias malucas, mas significativas. Consiste em eleger uma ou duas ideias para cada uma das seguintes categorias: a escolha racional, a mais provável para encantar, a querida e o tiro no escuro³⁹.
3. Método Bingo - como o método das quatro categorias ele foi desenvolvido para auxiliar na preservação do potencial de inovação. Consiste em escolher ideias que te inspiram a construir em diferentes formatos: um protótipo físico, digital ou de uma experiência⁴⁰ (D.SCHOOL, 2012b, p. 9, tradução nossa).

³⁷ O original encontra-se na nota de rodapé nº 31.

³⁸ No original: "*Amp up the good. How might we help him share his love for art with his kids at the museum? Diminish the bad. How might the museum give him a quick art fix at home when family life is stressing him out? Reframe the bad into good. How might we help him get inspired by his kids at the museum, instead of despite them?*".

³⁹ O tiro no escuro consiste em palpites que possuem, aparentemente, apenas uma pequena chance de serem bem sucedidos ou precisos.

⁴⁰ No original: "*1. Post-it voting – each team member gets three votes and marks three ideas that he or she is attracted to. Independent voting allows all team members to have a voice. 2. The four categories method – the method encourages you to hang onto those crazy but meaningful ideas. Elect one or two ideas for each of these four categories: the rational choice, the most likely to delight, the darling, and the long shot. 3. Bingo selection method – like the four categories method, this is designed to help preserve innovation potential. Choose ideas that inspire you to build in different form factors: a physical prototype, a digital prototype, and an experience prototype*".

A etapa de ideação possibilita a criação de um banco de ideias. Durante a fase de testes muitos protótipos de possíveis soluções podem falhar, e quando isso acontece, "ter a possibilidade de retornar a um repositório de ideias diminui a pressão sobre os protótipos e ajuda ao time a buscar rapidamente outra possível solução para testar."⁴¹ (SILVERS, et al, 2013, tradução nossa).

Com base nas ideias apresentadas, é possível perceber algumas das contribuições da fase de ideação para a criação de soluções centradas nas pessoas. Dentre elas pode-se citar:

- Ir além de ideias óbvias e, assim, aumentar o potencial de inovação do seu conjunto de soluções;
- Aproveitar as perspectivas coletivas e pontos fortes das equipes;
- Descobrir áreas inesperadas de exploração;
- Criar fluência (volume) e flexibilidade (variedade) em suas opções de inovação;
- Retirar soluções óbvias das cabeças da equipe e conduzi-la além delas⁴² (D.SCHOOL, 2012b, p. 4, tradução nossa).

2.2.4 Prototipar

A fase de prototipagem consiste em concretizar as ideias surgidas no momento de ideação. Não se trata de transformá-las em soluções definitivas, mas sim de construí-las de maneira rápida e não fidedigna, para que sua eficiência possa ser então testada perante o público. Protótipos podem ser experiências, serviços, espaços, interações, interfaces ou qualquer coisa que seja concretizada (D.SCHOOL, 2012a).

Prototipar é fazer representações rápidas e de baixa resolução de ideias, usualmente com o objetivo de comunicar as ideias aos usuários e recolher *feedback*⁴³. Em contraste ao modo como museus usualmente introduzem novos programas ou serviços: eles desenvolvem versões totalmente funcionais ou caros projetos piloto que levam semanas ou meses para serem criados e mesmo assim ainda estão longe de produzir *feedback* significativo. Investir muito num protótipo significa que ele já está muito polido (e seus criadores muito emocionalmente apegados a ele). Protótipos rápidos significam rápido *feedback* e viabilizam mais soluções centradas nas pessoas⁴⁴ (SILVERS et al, 2013, tradução nossa).

⁴¹ No original: *"being able to return to a repository of ideas takes the pressure off the prototypes and helps the team move quickly to test another possible solution"*.

⁴² No original: *"Step beyond obvious solutions and thus increase the innovation potential of your solution set; Harness the collective perspectives and strengths of your teams; Uncover unexpected areas of exploration; Create fluency (volume) and flexibility (variety) in your innovation options; Get obvious solutions out of your heads, and drive your team beyond them"*.

⁴³ O termo *"feedback"* pertence à língua inglesa e pode ser entendido como os retornos ou devolutivas que os usuários exprimem em relação aos serviços, experiências e produtos que experimentam.

⁴⁴ No original: *"Prototyping is making fast, low-fidelity representations of ideas, usually with the goal of communicating the ideas to users and getting feedback. This stands in contrast to the way museums usually introduce new programs or services: they develop fully functional 'beta versions' or expensive 'pilots' that take weeks or months to create and are then too far along in production for significant feedback. Investing*

Os principais objetivos de se desenvolver protótipos são:

Aprender. Se uma imagem vale mais que mil palavras, um protótipo vale mais que mil imagens.

Resolver discordâncias. Prototipar é uma ferramenta poderosa capaz de eliminar a ambiguidade, auxiliar na ideação, e reduzir a falta de comunicação.

Começar uma conversa. Um protótipo pode ser uma ótima maneira de se ter um diferente tipo de conversa com as pessoas.

Falhar de maneira rápida e barata. Criar protótipos rápidos e simples permite que você teste um número de ideias sem investir muito tempo e dinheiro de maneira precoce.

Gerenciar o processo de construir uma solução. Identificar uma variável a explorar te encoraja a dividir um grande problema em partes menores e testáveis⁴⁵ (D.SCHOOL, 2012a, p. 4, tradução nossa, grifo do autor).

Elaborar protótipos implica trabalhar com canetas, fitas adesivas, papéis, tintas, caixas e outros materiais de experimentação, a fim de se construir modelos simples que capturem a essência da solução proposta. O fato de esses modelos serem simples não quer dizer que se trata apenas de um amontoado de colagens e estruturas de baixa resolução, pelo contrário, são modelos que permitem criar experiências de baixo custo com o público em um curto espaço de tempo.

[...] o investimento excessivo em um protótipo refinado tem duas consequências indesejáveis: em primeiro lugar, uma ideia pode se aproximar demais da concretização - ou até, na pior das hipóteses, ser levada até o fim. Em segundo lugar, o próprio processo de prototipagem cria a oportunidade de descobrir novas e melhores ideias a custo mínimo (BROWN; KATZ, 2010, p. 86).

Durante o processo de concretização das ideias é necessário ter em mente o que se deseja testar com o protótipo e aplicar uma melhor resolução apenas nos aspectos fundamentais a serem testados. Além disso, é preciso levar em conta as pessoas, o contexto e o local no qual o protótipo será testado para que os resultados sejam consistentes. Perguntas do tipo "O que você deseja testar com o usuário? Que tipos de comportamentos você espera?"⁴⁶ ajudam a conduzir a elaboração de protótipos de maneira pautada nas pessoas, auxiliando na captura de *feedbacks* significativos (D.SCHOOL, 2012a, p. 5, tradução nossa).

too much in a prototype means that it is already too polished (and its creators too emotionally attached to it). Quick prototypes mean quick feedback and enable much more human-centered solutions".

⁴⁵ No original: "**Learn.** If a picture is worth a thousand words, a prototype is worth a thousand pictures. **Solve disagreements.** Prototyping is a powerful tool that can eliminate ambiguity, assist in ideation, and reduce miscommunication. **Start a conversation.** A prototype can be a great way to have a different kind of conversation with users. **Fail quickly and cheaply.** Creating quick and dirty prototypes allows you to test a number of ideas without investing a lot of time and money up front. **Manage the solution-building process.** Identifying a variable to explore encourages you to break a large problem down into smaller, testable chunks".

⁴⁶ No original: "What do you hope to test with the user? What sorts of behavior do you expect?".

Portanto, "[...] um protótipo de sucesso não é algo que funciona de forma impecável, mas que nos ensina algo - sobre nossos objetivos, nossos processos e nós mesmos." (BROWN; KATZ, 2010, p. 100).

Uma das abordagens apresentadas pela *d.school* para essa fase é envolver o público no próprio processo de desenvolvimento de protótipos. Isso pode revelar desejos e aspirações diferentes das percebidas ao testar algo já "pronto". "O objetivo não é o de adotar o que eles fizeram e integrar no seu projeto, mas sim entender seus pensamentos e, talvez, revelar necessidades e recursos que você não deve ter percebido antes"⁴⁷ (D.SCHOOL, 2012a, p. 6, tradução nossa). Para isso, pode-se pedir que as pessoas envolvidas desenhem uma experiência, construam objetos ou componham algo que possa revelar mais sobre elas.⁴⁸

O potencial da fase de prototipagem vai além da possibilidade de testar a funcionalidade de uma proposta. Mostrar uma visão, um conceito ou uma ideia por meio de um protótipo traz inspiração aos colegas de equipe e aos demais envolvidos no processo, além da possibilidade de se desenvolver múltiplas soluções que podem ser testadas e refinadas com as pessoas para quem se projeta.

Apesar de parecer que desperdiçar tempo valioso em esboços, modelos e simulações atrasará o trabalho, a prototipagem gera resultados com mais rapidez. Parece paradoxal: não leva mais tempo *construir* uma ideia do que *pensar* em uma? Talvez, mas só para aqueles poucos sortudos que conseguem pensar na ideia certa da primeira vez. A maioria dos problemas é complexa, e uma série de experimentos iniciais costuma ser a melhor forma de decidir entre vários direcionamentos possíveis. Quanto mais rapidamente tornamos nossas ideias tangíveis, mais cedo poderemos avaliá-las, lapidá-las e identificar a melhor solução (BROWN; KATZ, 2010, p. 85).

2.2.5 Testar

Após o desenvolvimento de um protótipo é hora de testá-lo. A fase de teste é fundamental para o design centrado nas pessoas, por meio dela é possível aprender mais sobre o público e refinar as soluções, tornando-as melhores. Esse momento é crucial para se determinar a viabilidade e os efeitos de uma proposta, pois proporciona a interação com o público assim como na fase de empatia. Nesse momento, deve-se estar atento ao protótipo, ao contexto no qual ele está sendo testado, em como se dá a interação com as pessoas e em como se observa e considera o *feedback* (D.SCHOOL, 2012a).

⁴⁷ No original: "The goal is not to take what they made and integrate it into your design, but rather to understand their thinking and perhaps reveal needs and features that you may not have thought of".

⁴⁸ Para outras abordagens úteis à fase de prototipagem ver: D.SCHOOL, 2013; VIANNA et al, 2012.

A fase de teste possui relação com uma das categorias de avaliação museológica chamada de estudos de público, que "[...] engloba o uso que os visitantes fazem de exposições ou outras atividades ou programas públicos de museus e suas atitudes, percepções, aprendizado, motivações, comportamento e interações sociais." (CURY, 2005 p. 121). Amanda Lúcia G. P. D. Guapo (2010) aponta que a avaliação museológica nasceu da necessidade do *feedback* para o processo de comunicação nos museus.

"Avaliar" é literalmente fazer sobressair o valor, identificar esse valor e, de algum modo, medi-lo. É, em termos gerais, submeter um programa, ou projecto, ao julgamento e à crítica. Em matéria de produção cultural, ou de educação técnico-científica, define-se como um processo de apreciação da eficácia dos meios de comunicação/ difusão utilizados na concepção de produtos culturais (FARIA, 2001, p. 54 apud GUAPO, 2010, p. 35-36).

Guapo (2010) destaca as principais ferramentas para a avaliação museológica como sendo a aplicação de questionários, a observação, a realização de entrevistas e grupos focais, o *Personal Meaning Mapping*⁴⁹ e, livros e caixas de comentários. Nota-se que essas abordagens são pertinentes à última fase da metodologia de *design thinking* desenvolvida pela *d.school*, pois a avaliação museológica busca justamente a captura de *feedbacks* em prol do aprimoramento dos serviços e experiências propostos pelos museus com base nas necessidades dos visitantes.

Testar ou avaliar uma possível solução significa estar mais uma vez em contato com as pessoas, observando-as e aprendendo com elas. Neste sentido, alguns procedimentos podem contribuir para um melhor aproveitamento dos benefícios da fase de teste, quais sejam:

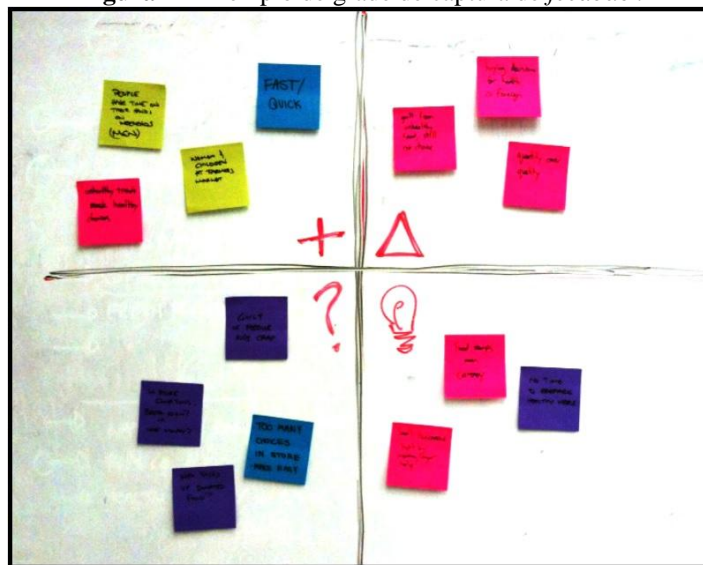
- 1. Deixe que seu usuário experiencie o protótipo.** Mostre, não diga. Coloque o protótipo na mão do usuário (ou coloque-o no protótipo) e de a ele apenas as informações necessárias para saber o que fazer. Não explique as ideias ou razões para a existência do protótipo.
- 2. Peça-lhes para falar durante sua experiência.** Por exemplo, quando apropriado, pergunte "Diga-me o que está pensando enquanto faz isso."
- 3. Observe ativamente.** Assista como eles usam (e não usam!) o que você deu a eles. Não os "corrija" imediatamente.
- 4. Acompanhe-os com perguntas.** Isso é importante; muitas vezes essa é a parte mais valiosa do teste. "Mostre-me porque isso funcionaria [ou não] para você." "Você poderia me dizer mais sobre como isso fez você se sentir?" "Por quê?" Responda as perguntas com perguntas (ou seja, "Bem, o que você acha que o botão faz?")⁵⁰ (D.SCHOOL, 2012a, p. 8, tradução nossa, grifo do autor).

⁴⁹ O *Personal Meaning Mapping* (PMM) é um instrumento de recolha de dados qualitativo que possibilita identificar o nível de lacunas e de conhecimento que o visitante possui em relação a um determinado conceito dado. É útil para medir e avaliar a aprendizagem, isto é, a quantidade de informação retida pelos visitantes de maneira flexível (GUAPO, 2010).

⁵⁰ No original: **"1. Let your user experience the prototype. Show don't tell. Put your prototype in the user's hands (or your user in the prototype) and give just the minimum context so they understand what to do. Don't explain your thinking or reasoning for your prototype. 2. Have them talk through their experience. For**

Uma ferramenta útil à sistematização dos retornos dados ao protótipo pelas pessoas é a elaboração de grades de captura de *feedbacks*. Elas podem ser utilizadas tanto durante o processo de construção do protótipo para coletar comentários da equipe, quanto no momento da fase de teste com o público para capturar aspectos relevantes da experiência das pessoas. Para construir uma grade dessas basta dividir um quadro branco ou folha de papel em quadrantes e preencher o primeiro com um sinal "+" para indicar coisas que os participantes gostaram ou acharam notáveis; o segundo com um sinal de delta para indicar as críticas construtivas; o terceiro com um sinal de interrogação para indicar questionamentos gerados pela experiência; e o desenho de uma lâmpada no quarto quadrante para indicar as ideias estimuladas pela experiência. A elaboração dessas grades ajuda a equipe a ter uma visão mais sistemática e objetiva dos *feedbacks* capturados, fornecendo subsídios para que a equipe avalie e reflita sobre a eficiência do protótipo (D.SCHOOL, 2012a).

Figura 7 - Exemplo de grade de captura de *feedback*



Fonte: D.SCHOOL, 2012a, p. 9.

A *d.school* apresenta três principais motivos pelos quais a fase de testes é importante:

Refinar nossos protótipos e soluções. Testar mostra quando é necessário criar novos protótipos. Às vezes isso significa voltar à prancheta de desenhos. **Aprender mais sobre nosso usuário.** Testar é uma outra oportunidade de se construir empatia por meio da observação e do engajamento - isso geralmente revela *insights* inesperados.

example, when appropriate, as the host, ask 'Tell me what you are thinking as you are doing this.' **3. Actively observe.** Watch how they use (and misuse!) what you have given them. Don't immediately 'correct' what your user tester is doing. **4. Follow up with questions.** This is important; often this is the most valuable part of testing. 'Show me why this would [not] work for you.' 'Can you tell me more about how this made you feel?' 'Why?' Answer questions with questions (i.e 'well, what do you think that button does?')."

Testar e refinar nosso POV. Às vezes testar revela que não apenas deixamos de encontrar a melhor solução como também falhamos em enquadrar o problema corretamente⁵¹ (D.SCHOOL, 2013, p. 5, tradução nossa, grifo do autor).

Em suma, a fase de teste é a responsável por dizer se uma solução é ou não eficiente. Ela permite que uma ideia concretizada por meio de um protótipo entre em contato com o público não apenas para que seus pontos positivos ou negativos sejam avaliados, mas também para elucidar questões que podem ser revistas em todas as etapas do processo de *design thinking*. É por meio da fase de testes que o museu pode identificar uma proposta mal sucedida, no sentido de não atender verdadeiramente às necessidades das pessoas, o que poderia custar tempo e dinheiro gastos desnecessariamente.

Por fim, as questões delineadas até aqui permitiram compreender do que se trata o *Design*, o *design thinking* e a metodologia criada e disseminada pela *d.school*. Ao abordar as etapas do processo de *design thinking* sob a ótica de sua aplicabilidade em museus foi dado o primeiro passo para compreender as possíveis contribuições desse processo para a prática museal. A seguir, buscar-se-á apresentar e analisar algumas experiências de museus e profissionais que adotaram o *design thinking* como mecanismo de reflexão, transformação e resolução de desafios, a fim de ilustrar de maneira mais clara as possíveis vantagens desse processo para a prática museal.

⁵¹ No original: "**To refine our prototypes and solutions.** Testing informs the next iterations of prototypes. Sometimes this means going back to the drawing board. **To learn more about our user.** Testing is another opportunity to build empathy through observation and engagement – it often yields unexpected insights. **To test and refine our POV.** Sometimes testing reveals that not only did we not get the solution right, but also that we have failed to frame the problem correctly."

CAPÍTULO III - O *DESIGN THINKING* E A PRÁTICA MUSEAL

O objetivo do presente capítulo é apresentar e analisar experiências de *design thinking* relacionadas a museus. Durante a realização da pesquisa notou-se que a quantidade de museus que se utilizam dessa metodologia ainda parece pouco expressiva, sendo que não foram encontrados relatos sobre a utilização do *design thinking* em museus brasileiros.

De maneira geral, as experiências encontradas foram identificadas por meio dos relatos disponíveis no *blog* "<http://www.designthinkingformuseums.net>", fruto de uma parceria entre o Museu de Arte Moderna de São Francisco (SFMOMA), na Califórnia, e o Instituto Hasso Platner de *Design* da Universidade de Stanford (*d.school*). O *blog* foi criado com o objetivo de inspirar museus e outras organizações sem fins lucrativos a integrar o *design thinking* em suas práticas por meio da troca de experiências e recursos, e é gerido por Dana Mitroff Silves, consultora estratégica de *web* e facilitadora em *design thinking*, sendo especializada em museus, instituições educacionais e sem fins lucrativos.

3 O Museu de Arte Moderna de São Francisco (SFMOMA)

O Museu de Arte Moderna de São Francisco (SFMOMA) foi fundado em 1935, sendo o primeiro museu da costa oeste americana dedicado à arte moderna e contemporânea. Seu acervo conta com cerca de vinte e oito mil obras dentre as quais se encontram pinturas, esculturas, fotografias, trabalhos de arquitetura e design, além de arte multimídia. O museu recebe cerca de seiscentos e cinquenta mil visitantes por ano e seu sítio virtual registra mais de dois milhões e meio de acessos anualmente (SFMOMA; SILVERS, 2012).

O SFMOMA se dedica a tornar a arte de nosso tempo uma parte vital e significativa da vida pública. Por essa razão, monta coleções inigualáveis, cria exposições emocionantes, e desenvolve programas para engajar o público. Em todos esses esforços, somos guiados pelo nosso compromisso permanente de promover a criatividade e abraçar novas formas de ver o mundo⁵² (SFMOMA, tradução nossa).

No ano de 2012, o SFMOMA se viu diante de um novo desafio: a instituição ficaria fechada para obras por quase três anos e precisava encontrar maneiras de engajar o público durante esse período. Para melhor entender esse desafio, o museu aliou-se à *d.school*. Essa

⁵² No original: "*SFMOMA is dedicated to making the art of our time a vital and meaningful part of public life. For that reason we assemble unparalleled collections, create exhilarating exhibitions, and develop engaging public programs. In all of these endeavors, we are guided by our enduring commitment to fostering creativity and embracing new ways of seeing the world.*"

parceria foi idealizada por Dana M. Silvers, que à época era a coordenadora do departamento de *web* do SFMOMA. Juntos, o museu e a d.school reuniram uma classe *Bootcamp*⁵³ de estudantes de pós-graduação de diversas áreas que

[...] aprenderam um processo para inovação centrado nas pessoas chamado "*design thinking*", e trabalharam em equipes interdisciplinares para descobrir *insights* práticos sobre as necessidades dos visitantes e criar soluções que iam ao encontro delas. Essa colaboração destacou como o *design thinking* pode ajudar museus a enfrentar desafios complexos⁵⁴ (SILVERS et al, 2013, tradução nossa).

Os estudantes não possuíam vínculo empregatício com o museu e receberam o apoio de uma equipe do SFMOMA para ter acesso a informações básicas sobre o novo projeto arquitetônico da instituição, a dados sobre a visitação do espaço, além de obterem acesso livre às galerias para realizarem entrevistas.

Durante o trabalho de empatia e definição, as equipes de estudantes puderam identificar *personas* para guiar a elaboração de soluções. Identificou-se que dentre os visitantes do museu estavam:

- Profissionais jovens e criativos que buscavam inspiração para o seu próprio trabalho;
- Pais que procuravam compartilhar experiências significativas ao redor da arte com seus filhos;
- Adultos que sentiam uma conexão espiritual com obras de arte específicas e consideravam o espaço do museu como um "santuário";
- Turistas que sentiam ter o direito de ver arte em horários que se encaixassem em seus itinerários⁵⁵ (SILVERS et al, 2013, tradução nossa).

Por meio da fase de definição os estudantes perceberam, por exemplo, que os turistas sentiam ter o direito de encontrar o museu disponível enquanto estavam na cidade, mas durante o fechamento da instituição provavelmente iriam se deparar com um canteiro de obras. Por não estarem familiarizados com a vizinhança, esses turistas poderiam ter dificuldades em encontrar outra atividade para preencher seu tempo, o que poderia atrapalhar suas agendas e causar um grande desconforto (SILVERS et al, 2013).

⁵³ Como dito anteriormente, o *Bootcamp* é uma das modalidades de classes ministradas pela d.school, na qual os estudantes têm a oportunidade de aplicar o *design thinking* em problemas da vida real trazidos por empresas e outras instituições.

⁵⁴ No original: "[...] learned a human-centered process for innovation called "*design thinking*," and worked in interdisciplinary teams to discover actionable insights about the needs of museum visitors and create solutions to meet those needs. This collaboration highlighted how design thinking can help museums tackle complex challenges".

⁵⁵ No original: "Young, hip, creative professionals seeking inspiration for their own work; Parents seeking meaningful, shared experiences around art with their children; Adults who feel a spiritual connection to specific artworks and consider the museum space a "*sanctuary*"; Out-of-town visitors who feel entitled to see art at a time that fits their itineraries".

Outra percepção adquirida por meio da empatia e da definição foi a de que muitos visitantes do museu sentiam que a arte era algo que estava além de suas capacidades. Esse entendimento levou uma das equipes de estudantes a querer desenvolver algo que fizesse com que os visitantes validassem suas percepções pessoais em relação à arte, expressando e compartilhando suas reações, entendimentos e percepções com outros visitantes. Para que isso acontecesse, os estudantes precisavam saber primeiro se as pessoas gostariam de dividir suas reações e se ver as outras fazendo o mesmo ajudaria ou não nesse processo. Assim, a equipe bolou um protótipo que consistia em um mural posicionado em frente a uma escultura localizada no centro da cidade de São Francisco, no qual as pessoas poderiam escrever qual reação tiveram diante da obra. Com isso, os estudantes perceberam que para algumas pessoas esse não parecia ser um exercício confortável, mas à medida que elas liam os comentários das outras iam se sentindo mais motivadas a fazerem os próprios comentários. Isso tudo levou a equipe a rever uma de suas ideias iniciais, que era a criação de um *tour* personalizável, no qual as pessoas poderiam escolher as obras que veriam durante a visita. Os estudantes decidiram não enfatizar o caráter personalizável do *tour*, pois o protótipo do mural os ensinou que "[...] para os usuários menos confiantes, a capacidade de ver as reações dos outros visitantes em relação à arte era mais importante do que a habilidade de escolher qual obra eles viriam"⁵⁶ (SILVERS et al, 2013, tradução nossa).

Essas experiências demonstraram que a parceria com a *d.school* foi uma oportunidade de experimentar como o *design thinking* poderia ser aplicado à prática do museu. O fato de estudantes de diferentes áreas estarem pensando alternativas para o SOFMOMA, sem possuírem vínculos com a instituição, foi interessante para os profissionais do museu perceberem como o desafio poderia ser encarado com novos olhos (SILVERS et al, 2013).

Para o SFMOMA, o resultado da colaboração não foi uma ideia fresca e atraente ou um protótipo específico para um programa do museu; os alunos não chegaram a uma resposta definitiva ao desafio de fechar o museu por quase três anos. Não estávamos esperando que os alunos do *Bootcamp* resolvessem o desafio de SFMOMA em três semanas. O verdadeiro valor da parceria estava em assistir como o museu poderia adotar e internalizar o *design thinking* por meio do modelo dos alunos e instrutores da *d.school*.

Em um período de apenas três semanas, sem o domínio de conhecimentos anteriores, os estudantes trouxeram à tona muitos dos problemas críticos enfrentados pelo museu, como abordar sentimentos intensos dos visitantes sobre o fechamento e a perda do espaço físico, e promover meios para os visitantes se conectarem e experimentarem a arte enquanto o museu está fechado. No "tempo tradicional de

⁵⁶ No original: "[...] for low-confidence users, the ability to see other visitors' reactions to the art was more important than the ability to choose what art they saw".

museu", chegar a ideias semelhantes poderia levar meses e muitos gastos com consultoria⁵⁷ (SILVERS et al, 2013, tradução nossa).

A partir da experiência de parceria com a *d.school*, a equipe do SFMOMA passou a aplicar a metodologia de *design thinking* em seu cotidiano de trabalho, estabelecendo limites temporais para que o processo se mostrasse mais palpável para todos. Dana Silvers conta que um dos maiores desafios que ela encontrou para implementar o *design thinking* no SFMOMA foi a restrição de horários disponíveis para reunir a equipe necessária. Primeiramente, ela desejava realizar um *workshop* com membros de diversos departamentos, mas devido às restrições de tempo ela reviu o plano inicial e resolveu desmembrá-lo em pequenos *workshops* para cada departamento, focando em etapas do *design thinking* que, inicialmente, se encaixassem mais nas atividades desses setores (SILVERS, 2013a).

Aos poucos a equipe do SFMOMA descobriu que dedicando alguns minutos ao trabalho de empatia, por exemplo, era possível perceber um grande impacto em suas atitudes em direção às necessidades dos visitantes. Os profissionais do museu passaram de discussões abstratas e generalistas sobre "o público" para a interação real com as diferentes pessoas que visitavam o museu. Para muitos profissionais, inclusive para os dedicados a projetar experiências e produtos para os visitantes, essa foi a primeira vez que eles interagiram de verdade com o público, pois muitas vezes essa atividade era feita por meio de uma consultoria externa (SILVERS et al, 2013).

Existe uma diferença grande entre encomendar uma pesquisa para validar um processo de desenvolvimento e realizar uma pesquisa como parte desse processo. Quando realizamos uma pesquisa como parte do desenvolvimento de uma solução, a mesma equipe que esteve em campo trabalha para converter o que percebeu de valioso em ideias implementáveis. Ter essas pessoas envolvidas do começo ao fim garante que será possível manter o vínculo empático adquirido no convívio com as pessoas foco do projeto. Ao apenas encomendar uma pesquisa, esse contexto se perde no momento que a equipe que saiu a campo e realizou a pesquisa entrega o relatório e deixa a sala de apresentação (PINHEIRO; ALT, 2011, p. 495).

57 No original: "For SFMOMA, the outcome of the collaboration was not a fresh, sexy idea or a specific prototype for a museum program; the students did not come up with a definitive answer to the challenge of closing the museum for nearly three years. It was not our expectation that the Bootcamp students would solve SFMOMA's challenge in three weeks. The true value of the partnership came from watching the students and *d.school* instructors model how the museum could adopt and internalize design thinking.

In a time period of just three weeks, with no prior domain knowledge, students surfaced many of the critical issues facing the museum, such as addressing visitors' intense feelings about the closure and the loss of the physical space, and facilitating ways for visitors to connect with and experience art when the museum is closed. In traditional "museum time," it can take months, and many consulting fees, to arrive at similar insights."

Antes do *design thinking*, a abordagem usual do SFMOMA para encarar desafios variava de acordo com cada departamento e com cada projeto, mas o que havia de comum entre eles “[...] era a grande ênfase em reuniões e planejamentos precoces, com menos ênfase na prototipagem e teste”⁵⁸ (Apêndice A, p.110, tradução nossa). No departamento de Dana Silvers, por exemplo, alguns projetos seguiam uma abordagem mais verticalizada, sendo que a pesquisa e os testes com os visitantes não eram frequentes e, quando aconteciam, muitas vezes eram parte de uma reflexão tardia (Apêndice A, p.110, tradução nossa). Dana Silvers conta que, enquanto esteve no SFMOMA, não era difícil receber em seu correio eletrônico projetos prontos e detalhados. Segundo ela “[...] ao pular para a solução, nós não nos perguntávamos o porquê estávamos construindo algo, e íamos direto ao *o que*. Muitas vezes isso queria dizer que nos propúnhamos a resolver o problema errado – e perdíamos potenciais oportunidades.”⁵⁹ (SILVERS, 2014a, tradução nossa). Ao ser questionada sobre as mudanças trazidas pelo *design thinking*, Dana Silvers, responde que

O que mudou, pelo menos depois que introduzi o processo de *design thinking*, foi uma abertura para mostrar trabalho menos acabado, tanto internamente quanto para os visitantes, bem como uma compreensão e apreciação para com as necessidades dos usuários (sendo eles funcionários internos, usuários do site ou visitantes da galeria)⁶⁰ (Apêndice A, p.110, tradução nossa).

Durante todo o processo de fechamento do museu talvez fosse mais fácil para o SFMOMA alugar um espaço temporário durante as obras, mas encarar o desafio por meio do processo de *design thinking* representou a oportunidade de captar e manter o envolvimento do público com a instituição sem a mediação de uma sede concreta. Isso tirou a equipe de sua zona de conforto e fez com que o museu se questionasse se realmente atendia às necessidades dos visitantes e até que ponto era realmente inclusivo (SILVERS et al, 2012). Isso fez com que a equipe refletisse sua prática, coisa que poderia não ter acontecido se o museu “simplesmente” mudasse de lugar.

Dana Silvers conta que até o momento que esteve no SFMOMA, quando os projetos para engajar os visitantes ainda estavam no início, as atividades que faziam parte do processo

⁵⁸ No original: “[...] was a big emphasis on lot of up-front meetings and planning, with less emphasis on prototyping and testing.”

⁵⁹ No original: “[...] by jumping to the solution, we didn’t ask why we were building something, and jumped straight to the what. This often meant that we set out to solve the wrong problem—and missed potential opportunities.”

⁶⁰ No original: “What changed, at least after I introduced the design thinking process, was an openness to showing less finished work, both internally and to visitors, as well as an understanding of and appreciation for the needs of users (whether those users are internal staff members, website users, or in-gallery visitors).”

de *design thinking*, como as entrevistas com os visitantes, serviram de base para a idealização de campanhas de marketing e de público (Apêndice A, p.110, tradução nossa).

A equipe compreendeu melhor e avaliou o quanto os visitantes do museu sentiriam falta de uma sede física durante o fechamento, e esse profundo apreço pela importância de um lugar físico resultou no planejamento das campanhas de marketing e mídias sociais, e da programação extra muros⁶¹ (Apêndice A, p.110, tradução nossa).

De acordo com Dana Silvers, desde que ela saiu do SFMOMA nada tem acontecido lá com o *design thinking*, mas ao explorar o sitio virtual da instituição pude perceber que a preocupação com o público não foi deixada de lado, a experiência do museu com o *design thinking* parece ainda ecoar por suas ações. Hoje, durante o período de obras, o museu promove uma série de atividades que fazem parte da campanha "SFMOMA on the go", criada para engajar o público até a reabertura da instituição. O acervo do museu está sendo exibido em exposições itinerantes por diversos museus dentro e fora da cidade de São Francisco, como o Museu de Arte Asiática e o Museu de Arte de Bakersfield. Além disso, em parceria com o projeto "Sunday Streets", que fecha ruas da cidade para que as pessoas possam se divertir livremente aos domingos, o SFMOMA vem promovendo oficinas de produção artística para toda a família.

O museu também investiu no meio virtual para que as pessoas pudessem explorar a arte e se conectarem com o SFMOMA onde quer que estejam. Neste sentido, as redes sociais desempenham um importante papel no trabalho de mobilização do museu por meio da campanha "SFMOMA on the go". Como parte dela a instituição criou a *hashtag*⁶² "#PlayArtfully" que incentiva as pessoas a descobrirem a arte nos pequenos detalhes de seu cotidiano, compartilhando fotos e vídeos com a *hashtag*. O nome "Play Artfully" também se refere a uma série de minijogos ou minidesafios espalhados pela cidade que convidam as pessoas a fazerem coisas inesperadas que podem impactar seu cotidiano.

⁶¹ No original: "The staff better understood and appreciated how much museum visitors were going to miss the physical building during closure, and this deep appreciation for the importance of the physical place factored into the planning of the marketing and social media campaigns and off-site programming."

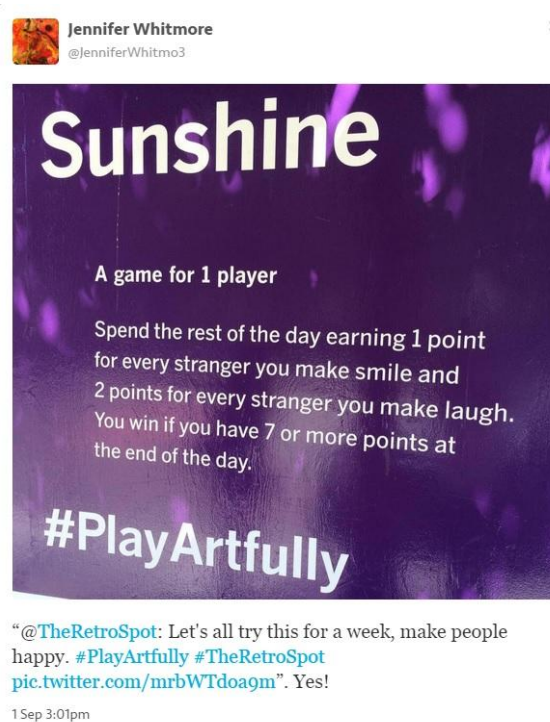
⁶² O termo "*hashtag*" pertence à língua inglesa e é utilizado principalmente nas redes sociais para designar uma palavra ou frase precedida por um sinal de "#", identificando mensagens sobre um tópico ou assunto específico.

Figura 8 - Interação de usuário via Instagram



Fonte: <http://www.sfmoma.org/exhib_events/playartfully>. Acesso em: 13 set 2014.

Figura 9 - Interação de usuário via Twitter



Usuário convidando amigos para jogar "Sunshine", um dos minijogos espalhados por São Francisco que fazem parte da campanha "SFMOMA on the go". O usuário também compartilha a hashtag #PlayArtfully". Fonte: <http://www.sfmoma.org/exhib_events/playartfully>. Acesso em: 13 set 2014.

Com base nos fatos apresentados e nas análises feitas, entende-se que a experiência do SFMOMA é um exemplo de como a metodologia de *design thinking* pode ser útil à prática museal. Esse exemplo do museu demonstra como a equipe pode atuar de maneira mais colaborativa, estando apta a rever suas práticas e sair de sua zona de conforto. Quando o SFMOMA passou a pensar primeiro nas pessoas antes de pensar nas soluções, pôde reconhecer potenciais oportunidades e conhecer melhor a natureza e amplitude de seu problema, sendo capaz de criar produtos e serviços significativos para seus visitantes. O ato de adotar uma metodologia que preza por colocar os indivíduos no centro das ações parece ser capaz de contribuir para uma prática museal mais preocupada com as necessidades das pessoas.

Qualquer museu ou instituição cultural pode aplicar a abordagem de *design thinking* que os alunos utilizaram na parceria SFMOMA-d.school. O *design thinking* demonstra a importância de projetar para as necessidades individuais, gerando uma amplitude de ideias antes de tomar decisões, e testar protótipos com visitantes reais antes de implementar soluções finais. Adotar o *design thinking* significa começar pequeno e abraçar limitações de tempo, deixar de lado a noção de objeto precioso, realmente ouvir os visitantes, e ter a mente aberta para os colegas e as suas ideias⁶³ (SILVERS et al, 2013, tradução nossa).

3.1 O J. Paul Getty Museum

O *Getty Museum* faz parte da fundação J. Paul Getty, que é uma instituição cultural e filantrópica dedicada ao estudo e conservação de obras de arte de diferentes partes do mundo, composta também por um centro de pesquisa e por um instituto de conservação. O museu, aberto ao público em 1954, conta hoje com um variado acervo de pinturas, desenhos, esculturas, artes decorativas, fotografias e manuscritos abrigados em duas sedes na Califórnia, uma em Los Angeles e outra em Malibu. Apontado como o quarto melhor museu do mundo pelo sítio virtual Trip Advisor, o *Getty* possui como missão:

[...] inspirar a curiosidade, o prazer e o entendimento das artes visuais por meio da recolha, conservação, exposição e interpretação de obras de arte de grande qualidade e valor histórico. Para cumprir essa missão o museu incrementa continuamente sua coleção por meio de compras e doações, desenvolve programas de exposições,

⁶³ No original: "Any museum or cultural institution can apply the design thinking approach that students used in the SFMOMA-d.school partnership. Design thinking demonstrates the importance of designing for individual needs, generating a breadth of ideas before making decisions, and testing out prototypes with real visitors before implementing final solutions. Adopting design thinking means starting small and embracing time constraints, letting go of the notion of the precious object, truly listening to visitors, and taking an open-minded attitude towards colleagues and their ideas."

publicações, pesquisas acadêmicas, educação pública e espetáculos que envolvem nosso público local e internacional⁶⁴ (GETTY, tradução nossa).

A fim de entender como melhorar a experiência dos visitantes de seu *website*, o grupo de Web e Novas Mídias do Getty contratou, em 2013, os serviços de consultoria em *design thinking* de Dana Mitroff Silvers, que conduziu um *workshop* intensivo de um dia com uma equipe interdisciplinar da instituição para que os profissionais conhecessem e experimentassem o processo. Dentre esses profissionais estavam designers, produtores, especialistas de conteúdo e desenvolvedores das diferentes instituições pertencentes ao grupo do Getty. Além de resultar em ideias e protótipos para a melhora da parte educativa do *website*, o *workshop* também foi importante para motivar os diferentes profissionais a adotarem a mentalidade de *design thinking* em seus setores pelo museu (SILVERS, 2014c). Vale apresentar que, de acordo com Ahree Lee (Apêndice A, p.116), antes da utilização dessa abordagem era comum haver a expectativa de que uma ou duas pessoas aparecessem com soluções a serem aprovadas sem que pesquisas ou testes com os usuários fossem realizados.

A introdução e integração das ferramentas e estratégias do *design thinking* no processo de trabalho do grupo de Web e Novas Mídias teve vários efeitos, incluindo aceitação interdepartamental e prazos de produção mais eficientes. Outros grupos, incluindo o departamento educacional do museu, estão começando a integrar as estratégias do *design thinking* em seu processo de trabalho corrente⁶⁵ (SILVERS, 2014c, tradução nossa).

Em entrevista concedida a Dana M. Silvers, a tecnóloga em educação do Getty, Emily Lytle-Painter, apresentou que começou a implementar o *design thinking* por partes em seu departamento. Dada a impossibilidade de desenvolver o processo como um todo com seus colegas, Emily decidiu começar devagar implementando independentemente diferentes etapas do *design thinking* para estimular novas rotinas de trabalho. Assim, ela tem focado em promover sessões colaborativas de *brainstorming*, transformar conceitos em protótipos, realizar conversas e testes com os visitantes nas galerias e mudar o ambiente de trabalho, levando a equipe a se reunir em diferentes lugares que possam estimular a criatividade

⁶⁴ No original: "[...] inspire curiosity about, and enjoyment and understanding of, the visual arts by collecting, conserving, exhibiting and interpreting works of art of outstanding quality and historical importance. To fulfill this mission, the Museum continues to build its collections through purchase and gifts, and develops programs of exhibitions, publications, scholarly research, public education, and the performing arts that engage our diverse local and international audiences."

⁶⁵ No original: "The introduction and integration of design thinking tools and strategies into the working processes of the Web and New Media group resulted in several outcomes, including cross-departmental buy-in and more efficient production timelines. Other groups, including the Museum education department, are starting to integrate design thinking strategies into ongoing work processes."

(SILVERS, 2013b). Quando questionada sobre as maiores lições aprendidas ao introduzir novas maneiras de trabalho, Emily, reflete que

[...] é sempre difícil introduzir mudanças (especialmente quando você não ocupa um papel de liderança), então estou dando um passo de cada vez. Para mim é bom lembrar que não vou mudar minha instituição inteira. Assim, estou focando em pequenas áreas onde posso ter um impacto. Minha maior lição é que você não precisa fazer da inovação uma iniciativa de toda a instituição; você pode começar pequeno sem necessariamente ser notado por todos⁶⁶ (SILVERS, 2013b, tradução nossa).

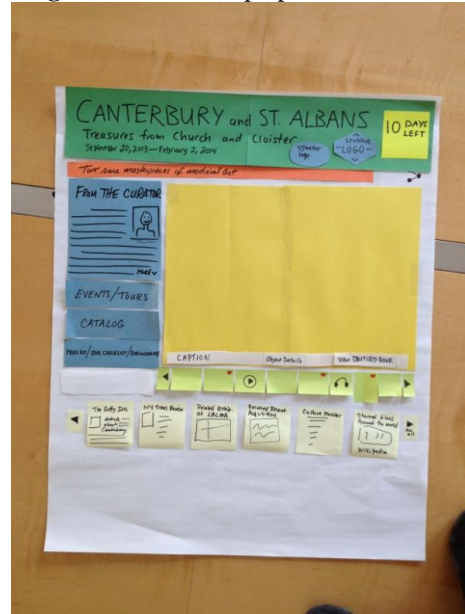
A experiência do *workshop* ainda ecoa pelo Getty. Em janeiro deste ano, a necessidade de reconstruir a página virtual de exposições do museu levou à formação de uma equipe composta por designers, produtores, editores, curadores e funcionários de chefia, empenhados em encarar esse desafio sob a ótica do *design thinking* (SILVERS et al, 2014).

A equipe queria desenvolver a nova página tendo em mente as necessidades de três grupos: os visitantes casuais, os mais engajados e os profissionais das artes como estudiosos e curadores. Para isso, o primeiro passo foi realizar o trabalho de empatia, no qual a equipe se dividiu para entrevistar pessoas de cada grupo de visitantes. A partir daí foi possível criar mapas de empatia, frases de ponto de vista e produzir protótipos (LEE, 2014). Inicialmente os protótipos foram concebidos e testados com os grupos para os quais foram projetados, para então ser possível sintetizar as descobertas em um único protótipo a ser testado novamente com cada tipo de visitante. Sob a ótica do *design thinking* os profissionais do Getty desenvolveram protótipos de papel feitos à mão, investindo apenas os recursos necessários para terem um *feedback* significativo dos usuários (SILVERS et al, 2014).

⁶⁶ No original: "[...] it's always difficult to introduce change (especially when you are not in a leadership role), so I'm taking baby steps. For me, it's good to remember that I'm not going to change my entire institution. So I'm focusing on small areas where I can have an impact. My biggest lesson is that you don't need to make innovation an institution-wide initiative; you can start small and under-the-radar."

Figura 10a - Protótipo para tablets e smartphones

Fonte: SILVERS et al, 2014.

Figura 10b - Protótipo para website

Fonte: SILVERS et al, 2014.

Ao desenvolver os protótipos específicos para cada tipo de usuário encontrado, a maioria das equipes se restringiu a repensar a experiência *on-line*, mas a equipe que focou nos visitantes casuais encontrou *insights* que a permitiu repensar a experiência do visitante também nos espaços físicos de galeria (SILVERS et al, 2014).

O grupo foi pra campo realizar o trabalho de empatia com a ideia de que as pessoas acessavam o sítio virtual do museu antes de fazer uma visita e que chegavam com uma programação em mente, mas por meio da realização de entrevistas essas ideias foram questionadas (SILVERS, 2014a). Dentre os visitantes casuais com quem a equipe conversou estava uma pessoa que declarava se sentir motivada a visitar exposições apenas quando recebia boas indicações de amigos ou vizinhos. Esse visitante se interessava pelo que as outras pessoas elegiam como interessante e ir a uma grande exposição fazia com que ele se sentisse parte de um grande evento cultural. Durante a realização de outras entrevistas a equipe pode perceber que os visitantes casuais apreciavam receber indicações sobre o que não poderiam perder e por onde deveriam começar a visita. O trabalho de empatia demonstrou também que antes de visitar o museu quase ninguém acessava a página sobre exposições na internet e, por mais que, no sítio eletrônico, a instituição colocasse informações sobre o que havia de imperdível, dificilmente elas seriam lidas ou notadas pelas pessoas interessadas (LEE, 2014).

Essa experiência levou a equipe a realizar ricos encontros de *brainstorming*. Quando foi necessário escolher uma ideia a ser prototipada a maioria concordou em construir algo que

pudesse tanto informar os visitantes sobre o que as pessoas mais gostavam quanto fazer com os visitantes elegessem o que havia de melhor em sua visita. Tudo isso tanto nas páginas virtuais sobre as exposições quanto nas próprias galerias do museu. Por mais que o protótipo testado na galeria fosse simples, ele foi importante para validar as hipóteses construídas com base no trabalho de empatia, como por exemplo, a de que os visitantes casuais sentiam a necessidade de serem aconselhados a respeito do que ver e fazer (LEE, 2014).

Figura 11 - Protótipo para a galeria



Fonte: LEE, 2014.

Durante a fase de prototipagem questionou-se bastante se historiadores da arte ou outras pessoas acostumadas com sítios virtuais sofisticados iriam reagir positivamente a um protótipo de sítio virtual feito de colagens e desenhos, mas durante os testes observou-se que as pessoas entendiam bem que o objetivo dos modelos elaborados era servir de base para um modelo futuro mais sofisticado e, assim, as pessoas foram capazes de participar plenamente dos testes.

O trabalho de desenvolvimento da página virtual de exposições do *Getty* ainda está em curso, mas a equipe já pôde extrair as seguintes lições do processo: evitar ficar preso aos detalhes sem saber se eles são realmente relevantes para os usuários; entender que a fidelidade importa menos do que se imagina; e entender que pensar o problema de maneira ampla pode ser bastante enriquecedor (SILVERS et al, 2014).

A beleza de trabalhar em equipes multifuncionais é que as ideias se espalham rapidamente. Mesmo que o nosso projeto de redesenhar a página de exposição não vá resultar em sinalização ou mapas para as galerias, a noção de fornecer orientação em torno dos "greatest hits" capturou os membros da equipe que lidam com as garantias e sinalizações. Atualmente, a equipe que trabalha com a concepção das exposições físicas e com a impressão de materiais está experimentando novas formas de incorporar esse conceito de "não perca" nas galerias. Ao longo dos próximos meses, tanto as equipes de *web* quanto de *design* de exposições estarão construindo e prototipando nossas soluções⁶⁷ (LEE, 2014, tradução nossa).

Figura 12 - Mudanças na página de exposições do Getty

Antes

TODAY

AT THE GETTY CENTER

Friday, May 2, 2014
Museum hours: 10:00 a.m.–5:30 p.m.

Please note: tour capacity may be limited.

Orientation Film
Museum Entrance Hall

Self-Guided Tours
Explore the collection and exhibitions with an iPod touch, available for **FREE** at the GettyGuide® Desk in the Museum Entrance Hall.

10:15 a.m. Architecture Tour
Discover more about Richard Meier's architecture and the design of the Getty Center site in this 45-minute tour. Meet the docent outside at the bench under the sycamore trees near the front entrance to the Museum.

10:30 a.m. Exhibition Talk: Jackson Pollock's "Mural"
This 30-minute talk examines Jackson Pollock's *Mural* (1943), an iconic example of 20th-century American painting. See it for the first time since its conservation at the Getty. Meet the docent at the Information Desk.

11:00 a.m. Collection Highlights Tour
This one-hour tour provides an overview of major works from the Museum's collection. Meet the docent at the Information Desk.

Architecture Tour (See 10:15 a.m.)

Depois (em progresso!)

Friday, May 2, 2014
Museum hours: 10:00 a.m.–5:30 p.m.

TODAY

AT THE GETTY CENTER

Start Here

Orientation Film
Museum Entrance Hall

Self-Guided Tours
Explore the collection and exhibitions with an iPod touch, available for **FREE** at the GettyGuide® Desk in the Museum Entrance Hall.

Highlights







Irises by Vincent van Gogh
A favorite of the Museum's impressionist paintings collection. Museum, West Pavilion, 2 Upper Level, Gallery W204

In Bloom: The Wisteria is in full force!
On the Arbor walkway adjacent to the Restaurant.

Jamie, a Web designer laughs at Joke Glas
This rare glass was designed to be as difficult as possible to drink from without spilling. See why else it is no ordinary glass. Museum, North Pavilion, Gallery N104

#GettyPose with The Vexed Man
Make a grimace or a scowl to match the sour expression seen on this sculpture bust. Museum, West Pavilion, Gallery W102.

Audio Tour
A Royal Passion: Queen Victoria and Photography
Pick up an iPod touch in the Museum Entrance Hall and visit the exhibition in the Museum, Center for Photographs, West Pavilion

Images courtesy
Amanda Ramirez
© J. Paul Getty Trust

Tours

Fonte: adaptado de <<http://pt.slideshare.net/dmitroff/design-thinking-at-museum-next-2014-for-slideshare>>. Acesso em: 17 set 2014.

Quando questionada sobre as mudanças que a adoção do *design thinking* levou ao Getty, Ahree Lee, *designer* da instituição, respondeu:

Eu acho que é comum em museus de agir como se houvesse uma barreira entre as pessoas que trabalham lá e os visitantes. Nós assumimos que sabemos o que os visitantes pensam, o que eles fazem e o que eles querem. E, assim, deixamo-os sozinhos e continuamos como se nós já os compreendêssemos. Como parte do primeiro *workshop* de *design thinking*, todos os participantes tiveram que ir para as galerias e conversar com os visitantes sobre por que eles estavam aqui e como tinha sido sua experiência no museu. Descobrimos muitas coisas que colocaram de cabeça

⁶⁷ No original: "The beauty of working in cross-functional teams is that ideas spread quickly. Even though our exhibition page redesign project is not going to address in-gallery signage or maps, the notion of providing guidance around 'greatest hits' caught on with team members who deal with in-gallery collateral and signage, and currently the team that handles the design of the physical exhibitions and print materials is trying out new ways to incorporate this "don't miss" concept into the galleries. Over the next few months both the web and the exhibition design teams will be building out and prototyping our solutions."

para baixo nossas suposições e nos fez pensar: "Uau, sério?" Eu realmente acho que esses momentos de introspecção inspiram as pessoas a pensar sobre o usuário desde o início e a construir com eles em vez de basear tudo em suposições ou pior, projetar com base em nossas preferências pessoais.

Além disso, a percepção de que é tão fácil de sair e conversar com os visitantes - eles estão literalmente do outro lado de nossas portas - realmente habilitou as pessoas a incorporar mais disso em nossos processos.⁶⁸ (Apêndice A, p.116, tradução nossa).

Com base em experiências pessoais e nas do *Getty*, Jack Ludden (2014), chefe do grupo de *Web* e Novas Mídias da instituição, aconselha que quando se busca implementar o *design thinking* em um museu é preciso considerar seis pontos cruciais:

- **Isso começa com você:** antes de querer iniciar o *design thinking* é preciso que a pessoa acredite nos princípios que envolvem esse processo com mente aberta e colaborativa. Também é importante encontrar parceiros ou colegas de trabalho que pensem parecido e possam ajudar nessa implementação.
- **Mostre, não diga:** para que as pessoas não se detenham mais às definições conceituais a respeito do que vem a ser o *design thinking* do que no processo em si é preciso ser cauteloso ao introduzir esse termo. Ludden (2014) aconselha que antes de chamar as mudanças de "*design thinking*" pode ser mais interessante começar introduzindo práticas como empatia, prototipagem rápida, etc. apresentando conceitos mais familiares às pessoas.

Quando reconstruímos uma seção do site "*getty.edu*" eu adotei essa abordagem e funcionou muito bem. Quando falei com colegas e executivos pelo Getty, foi dada atenção imediata a meu projeto. A melhor parte disso tudo, é que eu não estava exagerando ou vendendo de mais uma ideia. O *design thinking* realmente aumentou a eficiência, solidificou a aceitação interdepartamental, ajudou a definir papéis e responsabilidades de trabalho, auxiliou no rápido desenvolvimento e destacou as necessidades dos nossos visitantes⁶⁹ (LUDDEN, 2014, tradução nossa).

⁶⁸ No original: "*I think it's common in museums to act as if there's a barrier between the people who work there and the visitors. We assume we know what visitors think and what they do and what they want. And so we leave them alone and go on as if we already understand them. As part of the first design thinking workshop, all the participants had to go out into the galleries and talk to visitors about why they were here and how their museum experience was. We found out so many things that completely turned those assumptions upside down and made us think, "Wow, really?" The power of those moments of insight I think really inspires everyone to think about the user from the start and build around them instead of basing everything on assumptions or worse, designing based on what we personally like. Also the realization that it's so easy to go out and talk to visitors -- they're literally right outside our doors -- really empowered people to incorporate more of that into our processes.*"

⁶⁹ No original: "*As we rebuilt a section of the getty.edu website, I took this approach and it worked really well. As I talked with colleagues and executives across the Getty, there was immediate attention given to my project. The best part of it all, I was not exaggerating or over-selling. Design thinking really did improve efficiencies, solidify cross-department buy-in, help define job roles and responsibilities, support rapid development, and highlight our audience needs.*"

- **Encontre a hora certa:** é preciso encontrar a hora certa para implementar o *design thinking* uma vez que o termo e seus componentes já foram introduzidos. No Getty, Jack Ludden, notou que o momento era ao final do trabalhoso ano fiscal, quando as pessoas se sentiam motivadas a mudar de ritmo.
- **Encontre o projeto certo:** para começar o *design thinking* é fundamental encontrar o projeto certo. Para Ludden esse projeto é aquele que pode trazer uma contribuição significativa para os visitantes do museu e que pode despertar o interesse de profissionais de diferentes departamentos, sendo inclusive percebido pelos líderes da instituição.
- **Se uma imagem vale mais que mil palavras, então um bom protótipo não tem preço:** depois de ter "[...] falado sobre *design thinking* com sua organização, uma das coisas mais importantes que você pode fazer é mostrar a todos suas descobertas"⁷⁰, fazer isso por meio de um protótipo pode ter um resultado muito positivo (LUDDEN, 2014, tradução nossa).
- **Demonstre resultados:** destacar as contribuições do processo de *design thinking* para a liderança do museu pode tornar mais fácil a aceitação desse processo por parte dos gestores da instituição. Ludden apresenta que adotar o *design thinking* no Getty foi importante para:
 - a) Tornar-se mais eficiente. Com conversas de construção de consenso e prototipagem, os cronogramas de produção foram reduzidos em semanas.
 - b) Tornar-se mais comunicativo e colaborativo. Vi mais informações compartilhadas de forma mais consistente ao longo da produção.
 - c) Melhor definir papéis e responsabilidades. Em particular, eu vi o papel de Gerente de Projetos se tornar mais eficaz e mais bem compreendido em toda a equipe de desenvolvimento (LUDDEN, 2014, tradução nossa).⁷¹

As considerações de Jack Ludden não só indicam como os museus podem adotar o *design thinking* como também ilustram as contribuições do processo para essas instituições à luz da experiência do Getty. Ludden (2014, tradução nossa) afirma que, "o *design thinking* pode ajudar uma organização a ver a mudança não como uma revolução, mas como uma

⁷⁰ No original: "[...] talked about *design thinking* with your organization, one of the most important things you can do is show everyone your findings".

⁷¹ No original: "Become more efficient. With early consensus-building conversations and prototyping, production timelines were reduced by weeks; Become more communicative and collaborative. I saw more information shared more consistently throughout production; Better define roles and responsibilities. In particular, I saw the role of Project Manager become more effective and better understood across the development team."

constante evolução. Não queremos que uma mudança organizacional aconteça apenas uma vez. Queremos que ela ocorra o tempo todo."⁷²

Além das contribuições citadas por Ludden, os dados apresentados sobre a experiência do *Getty* reforçam a ideia de que além de uma forma de resolver problemas, o *design thinking* é algo que possibilita conhecer melhor os desafios. A fase de empatia permitiu à equipe responsável pelos visitantes casuais enxergar o problema de maneira mais ampla e propor soluções que não se restringiam apenas ao universo inicial do desafio, questionando ideias pré-estabelecidas e valorizando as necessidades dos visitantes. Além disso, o processo de concepção de uma nova página virtual não só mostrou para os profissionais do *Getty* que é possível construir protótipos simples e baratos que conduzem ao desenvolvimento de uma solução, como também serviu de incentivo para que outros setores do museu procurassem rever suas práticas e entrar em contato real com os visitantes por meio da adoção do *design thinking* não apenas enquanto processo, mais também enquanto modo de pensar, sendo possível selecionar e colocar em prática pontos chave da metodologia que melhor se adequam às restrições existentes no âmbito do museu.

3.2 O *Queensland Museum*

Fundado no ano de 1862 o *Queensland Museum*, localizado na capital do Estado de Queensland, Brisbane, na Austrália, é um museu de história natural que se dedica ao patrimônio cultural, à ciência e às realizações humanas que contam a história de Queensland. O objetivo do museu é conectar os visitantes e moradores do Estado ao seu território no passado, presente e futuro por meio de exposições e programas públicos (QUEENSLAND, 2014). Parte das propostas do museu, como concepção de exposições e interações com os visitantes, é planejada pelo *Queensland Museum Experience* (QMX), uma espécie de agência criativa do museu formada por profissionais de diferentes áreas.

No grupo QMX os métodos e conceitos por trás do *design thinking* são peças chave para a construção de experiências e interações com os visitantes, sendo que o QMX adota a prototipagem como parte fundamental do processo de desenvolvimento de exposições no *Queensland Museum*. Esse processo começa com a realização de *workshops* que reúne equipes interdisciplinares compostas por diferentes profissionais da instituição. Nesses

⁷² No original: "Design thinking can help an organization see change not as a revolution, but as a constant evolution. We don't want organizational change to occur just once. We want it to happen all the time."

encontros as equipes elaboram o tema da exposição, definem as principais ideias, o público alvo, identificam as necessidades dos visitantes e a partir disso tudo desenvolvem e testam protótipos de maneira colaborativa. Tudo fica registrado em fichas que são preenchidas com base no trabalho de empatia, definição, ideação, prototipagem e teste. O registro desses dados permite que o QMX possua uma fonte de informações consistente caso a equipe necessite repetir alguma fase do processo (SILVERS et al, 2014).

Figura 13: Ficha de registro utilizada pelo grupo QMX

IDEA PROTOTYPE

OUR THEME IS ...
Select: 1) coral health, 2) species 3) light 4) vision 5) night

OUR BIG IDEA IS...

OUR TARGET AUDIENCE IS....

IT ADDRESSES THE AUDIENCE NEED FOR

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

OUR IDEA IS FOR... Select: 1) Exhibition 2) Programming or 3) Other

[insert drawing, collage or 3D model]

OUR KEY COMPONENTS

1. Pre Visit
2. At the Museum
3. Post Visit

IT LOOKS & FEELS LIKE THIS...

[insert mood board and images]

QMX / PG. 9
CORAL: Workshop Workbook

GROUP ACTIVITY

Empathy Ideas Prototype Test

Fonte: SILVERS et al, 2014.

Um exemplo da atuação do QMX e de como a prototipagem desempenha um importante papel na elaboração de experiências para os visitantes do *Queensland Museum*, é o processo de desenvolvimento da Exposição "*Lost Creatures*" em 2013. A exposição reúne espécies pré-históricas encontradas unicamente em solo australiano, algumas delas possuindo proporções gigantescas.

As equipes reunidas em torno da concepção da exposição decidiram utilizar fitas adesivas para marcar, em proporção real, o espaço que cada objeto ou recurso expositivo ocuparia na galeria. Além disso, posicionou provisoriamente nesse espaço elementos como planos, rascunhos, fotos e modelos de interação para pensar a dinâmica entre visitantes e espaço expositivo (TRINH, 2013).

Figura 14a - Marcações espaciais

Fonte: SILVERS et al, 2014.

Figura 14b - Protótipos de interações

Fonte: SILVERS et al, 2014.

Esse trabalho de alocação provisória e simulação ajudou a equipe rever as propostas originais de acordo com as necessidades dos visitantes, ou seja, o modelo de exposição concebido inicialmente pôde ser aprimorado pelos usuários que mais tarde puderam usufruir de um espaço mais agradável e interativo.

Marcar o *layout* no espaço físico ajudou a equipe a entender melhor o desenho espacial, as áreas que pareciam espaçosas nas plantas baixas na verdade se mostraram apertadas na vida real. Ver o tamanho dos rodapés, das linhas de visão e caminhos de circulação, e como os visitantes reais se movimentavam por eles, ajudou a equipe a mudar as plantas baixas e criar uma melhor experiência para os visitantes⁷³ (SILVERS et al, 2014, tradução nossa).

O *feedback* dos visitantes que experimentaram o protótipo da exposição influenciou a proposta expositiva final que foi concretizada no processo de montagem. Esse processo envolveu uma verdadeira remodelagem do espaço físico, abarcando instalação de carpete, criação de novos pontos de energia e de projeção, dentre outros (TRINH, 2013). O layout final da exposição conta com modelos digitais em 3D, *displays* multimídia, reconstruções que mostram dinossauros em tamanho original, fósseis tocáveis, reproduções de habitat, trilhas exploratórias para atividades educativas, vídeos que mostram aos visitantes o trabalho interno e as pesquisas realizadas no museu.

Ao visitar a exposição um estudante da cidade de Brisbane, que foi convidado a escrever suas percepções sobre o museu no *blog* da instituição, comentou que

Lost Creatures é uma experiência imperdível, com computadores *touch screen* repletos de informação e simpáticos mediadores dispostos a explicar e educar, você

⁷³ No original: "Marking the layout in the physical space helped the team to better understand the spatial design, as areas that were perceived as spacious in floor plans actually felt tighter in real life. Seeing the size of plinths, sight lines, and circulations paths, and how real visitors moved around them, helped the team to change the floorplans and create a better experience for the visitors."

tem a certeza de sair com um novo conhecimento e interesse pelas criaturas perdidas da Austrália⁷⁴ (JANETZKI, 2014, tradução nossa).

Figura 15: Exposição *Lost Creatures*



Fonte: JANETZKI, 2014.

A experiência com a exposição "*Lost Creatures*" mostrou à equipe responsável por sua concepção a importância de: colocar as ideias no papel, pois isso auxilia na síntese das observações e no desenvolvimento de *insights* sobre os visitantes; conceber o projeto não só em nível de planta baixa mais também a nível concreto no espaço expositivo, visto sua utilidade para elucidar as interações e experiências dos visitantes com a proposta de ambiente; dinamizar as equipes intercambiando seus membros de tempos em tempos para obter diferentes olhares em diferentes áreas; e de que é possível dar um passo além, realizando empatia com os colegas de trabalho do museu e usando protótipos também para a elaboração de novas práticas e processos organizacionais, assim como o *d.school* faz com a remodelagem de seus ambientes e programas educacionais (SILVERS et al, 2014).

O exemplo do *Queensland Museum* demonstra a importância do caráter iterativo do processo de *design thinking*. Essa característica permite que as propostas sejam testadas e aprimoradas o quanto for necessário. Em museus isso pode ser útil para a valorização das necessidades dos visitantes e da participação do público. No caso do *Queensland*, as pessoas não visitam uma exposição feita pelo museu, elas visitam uma exposição da qual são parte, da qual ajudaram a conceber. Isso faz parte de assumir que os visitantes não são meros espectadores e sim produtores ativos de cultura. A experiência do *Queensland* fornece

⁷⁴ No original: "Lost Creatures is an experience not to be missed. With touch screen computers bursting with information and friendly staff willing to explain and educate, you are assured to come away with a new found knowledge and interest in Australia's Lost Creatures."

subsídios para refletir como a prática museal pode ser mais inclusiva, estando verdadeiramente atenta às pessoas.

3.3 Outras experiências

Apesar de ainda pouco expressiva, a adoção do *design thinking* por museus ou profissionais que atuam nesses espaços vem crescendo ao longo dos anos. Na conferência "*Museums and the Web 2014*", realizada na cidade de Baltimore, Estados Unidos da América (EUA), Dana Mitroff Silvers pôde reconhecer esse crescimento em relação à conferência do ano de 2013, ano em que colocou seu *blog*, "<http://www.designthinkingformuseums.net>", em funcionamento e apresentou seu artigo, "*Design thinking for visitor engagement: tackling one museum's big challenge through human-centered design*", de autoria compartilhada com outros colegas, sobre a experiência do SFMOMA. A autora aponta que diversos profissionais a procuram para partilhar experiências de *design thinking* inspiradas pelo seu sítio virtual e a demanda por seus serviços de consultoria vem crescendo cada vez mais (SILVERS, 2014b).

Nos sítios virtuais geridos por Dana Silvers, quais sejam "<http://www.designthinkingformuseums.net>" e "<http://www.designinginsights.com>", é possível encontrar não só as experiências citadas até aqui, mais também identificar que o *design thinking* vem despertando o interesse de diversas instituições e profissionais ligados à área dos museus. Um exemplo disso é o caso da estudante de pós-graduação em Educação de Stanford, Rachel Hashimshoni, que pôde refletir sobre sua prática e experiência no desenvolvimento de programas educativos para museus de arte contemporânea por meio do *design thinking*.

Em uma de suas primeiras disciplinas na universidade, Rachel teve de desenvolver uma plataforma de aprendizagem baseada na metodologia de *design thinking*. Como já possuía experiência com educativo em museus ela decidiu desenvolver algo que pudesse enriquecer a experiência educativa do público infantil (HASHIMSHONI, 2014).

A primeira etapa da atividade de Rachel foi a empatia. Com caneta e caderno em mãos ela foi a um museu de arte local observar os visitantes e documentar suas percepções. Inicialmente ela se questionou se aquilo era realmente necessário, pois não acreditava que poderia aprender algo novo em pouco mais de uma hora de observação, visto que já trabalhara por três anos com visitas guiadas em museu (HASHIMSHONI, 2014).

Após algumas observações, Rachel percebeu que ao invés de focar em determinado objeto indicado pelo mediador os grupos de visitantes frequentemente se dispersavam ao entrar em uma nova galeria e que comumente os educadores faziam perguntas conduzidas às crianças, como "Essa pintura é grande ou pequena?" ou "O que falta nela?". Vendo isso ela percebeu o quanto uma visita guiada pode ser capaz de tirar das crianças a capacidade de compartilhar suas experiências e diminuir a capacidade crítica do grupo. Isso também fez Rachel questionar por que antes da explicação as pessoas não poderiam ter um tempo de livre apreciação ou por que todo o espaço não era incluído na visita e ainda como seria possível uma criança se concentrar em um objeto estando rodeada de tantos outros? Essas questões e percepções fizeram com que Rachel enxergasse que ela mesma conduzia visitas dessa maneira, sendo que isso poderia ter sido percebido antes se em seus três anos de experiência ela tivesse reservado uma pequena quantidade de tempo para observar os visitantes nas galerias ou tentar se colocar no lugar deles. Para Rachel, esse trabalho de empatia lhe deu a chance de rever suas próprias suposições e experiências, fazendo-a perceber necessidades e padrões dos visitantes que antes eram escondidos por pontos cegos em sua prática (HASHIMSHONI, 2014).

Profissionais de museus são confrontados com decisões de *design* em uma base quase diária, que vai desde desenvolver diretrizes de visitas guiadas até construir recursos digitais. Na rotina do trabalho diário e com a falta de pessoal para realizar pesquisas de público é muito fácil pautar as decisões projetuais apenas em experiências e precedentes, fazendo escolhas baseadas em hipóteses ou hábitos. Mas por meio de simples atividades exploratórias, como a observação direta dos visitantes nas galerias, podemos substituir nossos pontos cegos e chegar a novos *insights*⁷⁵ (HASHIMSHONI, 2014, tradução nossa).

A experiência de Rachel demonstra como o modo de pensar do *designer* pode trazer percepções e reflexões inesperadas à prática museal. Por mais que se tenha contato com os visitantes e se pense que não há nada mais para descobrir com eles, observá-los diretamente ou tomar a atitude de se colocar no lugar deles pode trazer a tona questões jamais pensadas pelos profissionais, contribuindo para uma prática mais reflexiva.

Além da experiência descrita acima, o crescente interesse pelas possíveis contribuições que o *design thinking* pode trazer para instituições culturais e afins também despertou a curiosidade da professora Dra. Susan Spero em relação ao tema. Susan é

⁷⁵ No original: "Museum professionals are faced with design decisions on an almost daily basis, from developing tour guidelines to building digital resources. In the routine of everyday work and with a lack of in-house visitor research staff, it is too easy to base design decisions solely on experience and precedent, and make choices based on assumptions and habit. But by conducting simple needfinding activities, such as direct visitor observations in the galleries, we can override our blind spots and arrive at new insights."

professora do curso de pós-graduação em *Museum Studies* da Universidade John F. Kennedy (JFKU) em Berkeley na Califórnia e segundo ela é impossível viver nessa zona sem ter ouvido falar do trabalho desenvolvido pela *d.school* de Stanford. Após participar de dois *workshops* sobre *design thinking* e realizar algumas pesquisas sobre o tema a professora decidiu, com a ajuda de Dana Mitroff Silvers, realizar um *workshop* com uma de suas classes para ver como os alunos encarariam essa experiência. O desafio do *workshop* foi o de reprojetar a experiência de orientação estudantil dos alunos do curso de pós-graduação em *Museum Studies* da JFKU (SPERO, 2013).

Sempre interessada principalmente pela fase de definição, foi nessa etapa do *workshop* que Susan pôde perceber que apesar de se achar bastante empática havia deixado escapar alguns aspectos importantes da orientação aos alunos. Vendo os resultados do trabalho de empatia deles ela percebeu que, por mais que parecesse óbvio, eles sentiam falta de "[...] atividades de socialização mais estruturadas durante a orientação para que eles pudessem se conectar uns com os outros de maneira mais profunda."⁷⁶ (SPERO, 2013, tradução nossa). A partir daí as soluções projetadas pelos alunos puderam informar como seria possível que eles tivessem uma melhor experiência com a orientação, o que representou um ganho tanto para os estudantes quanto para os professores.

Mais e mais, uma das grandes lições do *design thinking* parece ser não pressuponha - descubra diretamente. Os conhecimentos adquiridos ao se falar diretamente com os usuários informam nossa compreensão de suas necessidades, o que faz toda a diferença entre girar a roda para alguém e desenvolver soluções que as pessoas possam realmente usar. Sendo que a prototipagem e a repetição ao longo do caminho fornecem constantes *check-ins* e mecanismos de ajustes⁷⁷ (SPERO, 2013, tradução nossa).

O objetivo da realização do *workshop* com os alunos foi incentivá-los a fazer o uso do *design thinking* sempre que necessário, tanto na sua vida estudantil quanto em seus futuros desafios enquanto profissionais. Susan Spero cita que um dos estudantes, ao partilhar sua experiência do *workshop* com os colegas, declarou que:

Antes (de experimentar o design thinking), eu pensei que entedia completamente a melhor maneira de resolver problemas. Erroneamente, eu via algo semelhante a uma fase de prototipagem como algo a mais, bom de se ter, e não como uma parte

⁷⁶ No original: "[...] more structured socialization activities during orientation so that they can connect more deeply with each other."

⁷⁷ No original: "Over and over, one of the big lessons in design thinking seems to be don't assume—discover directly. The insights gained from talking directly to users informs our understanding of their needs, which in turn makes all the difference between spinning one's wheels and developing solutions that people can actually use. And prototyping and iterating along the way provide constant check-ins and mechanisms for adjustments."

*necessária ao processo. Agora que eu experimentei todo o ciclo de design thinking, vejo como ele pode ser útil de várias maneiras à superação de desafios da vida cotidiana. Especialmente agora, percebo que realizar todo o processo de design thinking -incluindo a prototipagem- vai ajudar a gerar soluções mais viáveis e completas*⁷⁸ (SPERO, 2013, tradução nossa, destaque da autora).

A experiência de Susan demonstra como o *design thinking* pode ser útil também no âmbito de aprendizado de futuros profissionais de museus, como é o caso, por exemplo, dos cursos de Museologia. Neste sentido, o *design thinking* pode ser mais uma abordagem para formar profissionais cada vez mais preocupados em valorizar as necessidades dos visitantes para desenvolver políticas e serviços mais significativos e transformadores. Além de poder ser uma ferramenta para que os estudantes se formem com uma mentalidade mais colaborativa e preocupada com as pessoas, o *design thinking* pode ser aplicado para rever o próprio processo pedagógico no qual esses estudantes estão inseridos, buscando aprimorar também o ambiente e os mecanismos de aprendizado.

Os estudos de caso de museus e as experiências de profissionais apresentadas até aqui foram analisadas com o objetivo de ilustrar como o *design thinking* tem sido aplicado à prática museal e também para elucidar quais são algumas das contribuições que esse processo tem trazido para os museus, seus profissionais e visitantes.

⁷⁸ No original: "*Before (experiencing design thinking), I thought I fully understood the best way to problem solve. Wrongly, I viewed anything resembling a prototyping stage as a "nice-to-have" frill that was not a necessary part of the process. Now that I experienced the whole design thinking cycle, I see many ways it will be useful in tackling a myriad of life's gnarly little problems. Most especially, I now realize that undertaking the whole design thinking process – including prototyping – will help to yield more viable and fully-formed solutions.*"

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos percursos delineados pelo presente estudo, buscou-se apresentar aqui as questões pertinentes para o cumprimento do principal objetivo da pesquisa: elucidar as possíveis contribuições do *design thinking* para a prática museal. Antes que se buscasse compreender o que vem a ser o *Design* ou até mesmo o *design thinking* e as propostas do Instituto Hasso Platner de *Design* da Universidade de Stanford (*d.school*), atentou-se à projeção de um olhar reflexivo sobre o Museu. A análise da origem e o do desenvolvimento histórico dos museus, sob a ótica humana, serviu de base e justifica para a vontade de se apresentar o *design thinking* enquanto uma metodologia pertinente à prática museal.

Ao longo dos anos, as transformações sociais, políticas e culturais da humanidade têm feito do Museu “uma metamorfose ambulante”, que transita por caminhos nem sempre tão certos ou seguros ao longo do tempo. Há quem diga que os museus devem ser subversivos o quanto puderem, concordo. Penso que os museus devem ser o reflexo das pessoas, devem criar dúvidas, tensões, encantamento; devem ser impactantes e significativos.

Os museus são casas que guardam e apresentam sonhos, sentimentos, pensamentos e intuições que ganham corpo através de imagens, cores, sons e formas. Os museus são pontes, portas e janelas que ligam e desligam mundos, tempos, culturas e pessoas diferentes. Os museus são conceitos e práticas em metamorfose⁷⁹.

O mundo e a sociedade atuais estão tão complexos que uma pequena mudança é capaz de produzir grandes efeitos em diferentes partes do mundo, na vida de diferentes pessoas. Hoje, a resolução de problemas e a tomada de decisões necessitam cada vez mais da participação de diferentes atores capazes de articularem seus conhecimentos em prol de objetivos comuns. No âmbito dos museus isso não é diferente. Essas instituições devem estar cada vez mais preparadas para receberem novos públicos, para desenvolverem novos programas e estarem mais e mais a serviço da sociedade e seu desenvolvimento. Isso demanda equipes interdisciplinares, recursos financeiros, infraestrutura e competências que mantenham o museu atrativo, envolvente e significativo.

Infelizmente nem todos os museus vivem “um conto de fadas”. Nem todos possuem recursos humanos ou financeiros suficientes, nem todos dispõem das ferramentas necessárias para prestar um bom serviço para seu público e nem todos contam com profissionais

⁷⁹ Esse conceito de museu foi elaborado pelo Instituto Brasileiro de Museus (Ibram) e estava disponível no sítio virtual da instituição até pouco tempo atrás. Para compor o presente trabalho ele foi retirado do seguinte sítio virtual: <<http://www.escolaviva.com.br/educacao-infantil-1-ano-fundamental/noticias/infantil-visite-dos-vermelhos-aos-ateliers-dos-artistas/>>. Acesso em: 05 out 2014.

motivados a promover mudanças. Ao longo da graduação em Museologia e dos estágios realizados em instituições museais, aprendi que existem museus pequenos, museus grandes, museus engajados, museus abandonados, museus bem cuidados, museus que são abraçados pelas comunidades que os cercam, museus que não conhecem seus visitantes, enfim, museus de todas as formas e cores. Mas talvez a maior lição que tirei disso tudo tenha sido a de que qualquer museu, independente de onde esteja ou com quem esteja, possui o potencial de ser o melhor museu possível.

Nos museus em que tive a oportunidade de trabalhar percebi que muitas vezes o que faltava não era a vontade de querer fazer algo diferente, mais sim o conhecimento sobre como é possível transformar o estado das coisas. E é neste sentido, que a presente pesquisa buscou discutir as possíveis contribuições do *design thinking* para a prática museal, visto que ele consiste em um processo para a inovação centrado fundamentalmente no ser humano. Logo, a ideia de que a nova maneira de pensar dos museus coloca as pessoas como alvo de sua ação vai ao encontro da proposta do *design thinking*, que, quando aplicada à prática museal, pode representar uma possibilidade de o museu, imbuído de seu caráter interdisciplinar, aprimorar sua atuação na sociedade. Isso se corrobora por meio dos estudos de caso apresentados e analisados ao longo do terceiro capítulo do presente trabalho.

O *design thinking* é uma mentalidade e uma metodologia para o fomento da criatividade e para resolução de problemas complexos com soluções inovadoras. Ele pode transformar a maneira como um museu ou instituição cultural desenvolve ofertas digitais ou analógicas, experiências para os visitantes ou serviços, munindo seus profissionais com técnicas e ferramentas analíticas, criativas e intuitivas para resolver problemas multifacetados. [...] O *Design thinking* é inerentemente escalonável e flexível, e qualquer organização cultural, independentemente de sua temática, tamanho ou orçamento pode implementar este processo operacional de inovação centrado no ser humano⁸⁰ (SILVERS; WILSON, 2014, tradução nossa).

Com vistas a elucidar as possíveis contribuições do *design thinking* para a prática museal, vale apresentar diferentes opiniões a respeito desse processo. No ano de 2010, Donald Norman lançou um ensaio intitulado "*Design thinking: a useful myth*". Nesse trabalho, o autor defendia que apesar de o termo *design thinking* ter contribuído para que as organizações enxergassem o *Design* para além do referencial estético e de boa forma, ele também se tratava

⁸⁰ No original: "*Design thinking is mindset and a methodology for fostering creativity and solving complex problems with innovative solutions. It can transform the way a museum or cultural institution develops digital or analog offerings, visitor experiences, or services by giving staff the analytical, creative, and intuitive techniques and tools to solve multifaceted problems.[...] Design thinking is inherently scalable and flexible, and any cultural organization—regardless of subject matter, size, or operating budget—can implement this human-centered process of innovation.*"

de um termo de relações públicas para o já conhecido pensamento criativo. De acordo com Norman, o *design thinking* servia para alimentar o mito de que os *designers* possuíam uma espécie de processo ou pensamento mítico que colocava sua capacidade criadora acima das qualidades dos demais indivíduos, sendo que ao longo da história profissionais de diferentes áreas tinham demonstrado sua capacidade de questionar padrões e propor soluções inovadoras. Para Norman, o *design thinking* possuía uma aura mítica que acabava por disseminar a falsa ideia de que os *designers* seriam capazes de adicionar valor ou solucionar qualquer tipo de problema ou que ele seria o elemento mágico do *Design* capaz de transformar qualquer organização em um grande negócio.

No mesmo ano em que Donald Norman escreveu tal texto, Bill Moggridge elaborou um ensaio em resposta intitulado "*Design thinking: dear Don...*". Neste trabalho ele aponta que ao longo dos anos os *designers* têm desenvolvido métodos e processos para responder com sucesso às necessidades e desejos dos usuários, sendo eles o resultado de uma intensa prática e aprendizado baseada na observação, no entendimento das restrições, na prototipagem, no teste, na repetição. Neste sentido, o *design thinking* seria a utilização dessas ferramentas por pessoas de diferentes contextos, interessadas em conhecer seu potencial intuitivo e criativo por meio de métodos e ferramentas desenvolvidos para estimular a inovação, resolver problemas e desenvolver novas oportunidades. Por mais que profissionais de áreas como, por exemplo, Engenharia, Administração, Saúde, etc., se deparem diariamente com escolhas de *Design* isso não quer dizer que todos eles automaticamente utilizam todo o seu potencial criativo. Moggridge apresenta que muitas vezes as instituições de ensino superior supervalorizam o pensamento e a tomada de decisões pautados em escolhas do consciente e que o *design thinking* é justamente algo que permite que as pessoas sigam suas intuições, valorizando as sensibilidade escondidas no subconsciente humano.

O rótulo de "*Design Thinking*" não é um mito. É uma descrição da aplicação do processo de *design* já conhecido a novos desafios e oportunidades, usado por pessoas tanto do *design* quanto por pessoas sem experiência na área. Saúdo o reconhecimento do termo e espero que o seu uso continue a se expandir e ser mais universalmente entendido, de modo que, eventualmente, cada líder saiba como usar o *design* e o *design thinking* para a inovação e a obtenção de melhores resultados⁸¹ (MOGGRIDGE, 2010, tradução nossa).

⁸¹ No original: "*The "Design Thinking" label is not a myth. It is a description of the application of well-tried design process to new challenges and opportunities, used by people from both design and non-design backgrounds. I welcome the recognition of the term and hope that its use continues to expand and be more universally understood, so that eventually every leader knows how to use design and design thinking for innovation and better results*".

Após diversas discussões serem suscitadas pelo ensaio escrito por Norman em 2010, o autor decidiu, em 2013, escrever outro trabalho intitulado "*Rethinking design thinking*", revisitando as ideias presentes no primeiro. Esse texto representou um reposicionamento do autor em relação ao *design thinking*, para ele aquele ensaio inicial não mais deveria se chamar "*Design thinking: a useful myth*", mas sim "*Design thinking: an essential tool*".

Desde que o meu ensaio foi publicado, eu continuo encontrando pessoas que saltam para as soluções e que não conseguem questionar suposições - engenheiros, empresários, e sim, *designers* (e estudantes de *design*). Esses encontros me fizeram reconsiderar. Observei estudantes de *design* que estavam agindo sem pensar, simplesmente fazendo suas tarefas tal como requisitado. Sem criatividade, sem imaginação, sem questionamento. Essas não são as atribuições do pensamento de *design*. Como resultado, eu mudei de ideia: o *Design Thinking* é realmente especial. Infelizmente, não é abraçado por todos os *designers*, mas onde ele existe, é poderoso⁸² (NORMAN, 2013, tradução nossa).

Em seu novo ensaio, Donald Norman (2013), se aproxima das ideias propostas por Bill Moggridge (2010) e reconhece os benefícios do *design thinking*. O autor apresenta que esse processo representa um conjunto de técnicas desenvolvidas pelos designers para evitar serem capturados de imediato por uma solução, ou seja, o *design thinking* permite que antes que se busque uma solução para determinado problema se questione se ele realmente é o desafio certo a ser resolvido, passando para uma fase de resolução apenas quando o problema está de fato definido. Norman (2013) defende que o *design thinking* permite questionar assuntos que aparentemente parecem óbvios, reformulando crenças e redefinindo soluções e abordagens existentes. O autor também analisa que a observação direta, a experimentação, o incentivo para trabalhar em equipe, são importantes contribuições do *design thinking*.

As reflexões de Norman (2013) e Moggridge (2010) vão ao encontro das análises trazidas pelos estudos de caso apresentados no capítulo três do presente trabalho. As experiências dos museus e profissionais ligados ao campo museal demonstram como o *design thinking* pode contribuir para uma prática mais reflexiva e atrelada aos visitantes, para o investimento de recursos certos e necessários, para a integração e colaboração mútua entre os profissionais do museu, para desenvolver serviços mais significativos e transformadores para os visitantes, para auxiliar o museu a promover a mudança e fazer a diferença. Além dessas contribuições, Dana Mitroff Silvers elenca que o *design thinking* pode contribuir para tirar os

⁸² No original: "Since my essay was posted, I keep encountering people who jump to solutions and who fail to question assumptions – engineers, business people, and yes, designers (and design students). These encounters made me reconsider. I observed design students who were acting mindlessly, simply doing their assignments as presented. No creativity, no imagination, no questioning. That's not what design thinking is about. As a result, I have changed my mind: Design Thinking really is special. Alas, it isn't embraced by all designers, but where it exists, it is powerful."

profissionais do museu de sua zona de conforto, questionar hipóteses, definir problemas e oportunidades antes de soluções, prototipar e iterar a tempo e de forma barata, e fazer com que uma equipe de museu gaste menos tempo falando e mais tempo fazendo, visto que o *design thinking* está direcionado à ação (SILVERS, 2014a; Apêndice A, p.110). Neste sentido, Ahree Lee, *designer* pertencente à equipe do *Getty Museum*, ao ser questionada a respeito das contribuições do *design thinking* para a prática museal, aponta que:

Em museus, especialmente museus de arte, há uma tendência para manter tudo e todos num padrão incrivelmente alto. O que geralmente é bom, a não ser quando há muita pressão para ser perfeito o tempo todo, desde o início. A ideia de que você não vai construir algo perfeito de início e que de fato você vai construir algo bruto e não elaborado, e que isso é realmente bom, está embutida na metodologia de *design thinking*. Também é fundamental para a filosofia do *design thinking* a ideia de que você irá continuar iterando, mudando, recebendo *feedback* dos visitantes ou usuários e fazendo modificações. A ideia de "fracasso" não é ruim - quando um protótipo falha essa é, na verdade, uma ótima maneira de descobrir o que não está funcionando e aprender como melhorar o próximo protótipo. Eu penso que esse ciclo de prototipagem e iteração - tentar coisas e aprender com elas - pode ajudar a nos afastar do medo de não SER perfeito e nos aproximar de um PROCESSO contínuo de aperfeiçoamento⁸³ (Apêndice A, p.116, tradução nossa).

Apesar de a presente pesquisa constituir uma análise teórico-metodológica baseada em estudos de caso já documentados, as experiências e aprendizados conquistados ao longo da graduação em Museologia me permitem sugerir que a aplicação desse processo pode ser útil, por exemplo, para o cotidiano de iniciativas de Museologia comunitária. Uma iniciativa neste sentido é o Programa Pontos de Memória, desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), cujo objetivo é:

[...] apoiar ações e iniciativas de reconhecimento e valorização da memória social. Com metodologia participativa e dialógica, os Pontos trabalham a memória de forma viva e dinâmica, como resultado de interações sociais e processos comunicacionais, os quais elegem aspectos do passado de acordo com as identidades e interesses dos componentes do grupo. Os Pontos de Memória valorizam o protagonismo comunitário e concebem o museu como instrumento de mudança social e desenvolvimento sustentável (INSTITUTO...).

⁸³ No original: "In museums, especially art museums, there is a tendency to hold everything and everyone to an incredibly high standard. Which is usually good. Where it's not so good is when there's so much pressure to be perfect all the time, right from the start. Built into the methodology of design thinking is the idea that you're not going to build something perfect at the beginning, and in fact you're going to build something that's intentionally rough and not fleshed-out, and that's actually good. Also basic to the philosophy of design thinking is the idea that you're going to keep iterating, keep changing, keep getting feedback from visitors or users and make modifications. The idea that "failure" is not bad -- when a prototype fails it's actually a great way to find out what is or isn't working and learn how to improve the next one. I think this cycle of prototyping and iterating -- trying things and learning from them -- can help us move away from the fear of not BEING perfect and towards a PROCESS of continual perfecting."

No ano de 2011, tive a oportunidade de ser extensionista no Ponto de Memória da Estrutural, por meio do projeto de extensão conduzido pelo curso de Museologia da Universidade de Brasília (UnB) denominado "Conservação do Acervo do Ponto de Memória da Estrutural". Com a experiência pude observar e participar de perto de várias atividades desenvolvidas pela comunidade e pelo Ibram no local, como oficinas de capacitação, debates, reuniões comunitárias, passeatas, palestras, exposições, etc. Ao longo desse tempo pude perceber que muitas vezes o cotidiano prático do ponto de memória era desafiador. Havia a necessidade de mobilizar a comunidade de maneira participativa, realizar inventários, conceber exposições, planejar estratégias de ação comunitária, etc., mas por diversas vezes os mecanismos para realizar essas atividades, de maneira que a ação do Ponto de Memória produzisse impacto na comunidade da Cidade Estrutural, não estavam claros.

Lembro-me que um dos grandes desafios à época era a realização do Inventário Participativo (IP). Esse inventário, a ser realizado pela comunidade envolvida com determinado Ponto, consiste em uma atividade processual e participativa por meio da qual os bens que deverão compor o acervo do Ponto de Memória serão relacionados (INSTITUTO..., 2011). Era necessário aplicar questionários, realizar entrevistas, conscientizar a população a respeito do patrimônio da cidade, mas por mais que houvesse disposição por parte dos participantes do Ponto, diversas reuniões eram realizadas sem que ações concretas fossem planejadas, postergando gradativamente a realização do inventário.

Hoje me pergunto: por que não tentar aplicar o processo de *design thinking* na elaboração do Inventário Participativo? Por que não se apropriar dos métodos de empatia, da realização reuniões de *brainstorming* com regras bem definidas ou construir protótipos para pensar e repensar as práticas do Ponto de Memória? Com base na minha experiência enquanto extensionista e nos conhecimentos adquiridos por meio da presente pesquisa, acredito que a adoção do *design thinking* é uma oportunidade de o Ponto de Memória da Estrutural otimizar suas ações e desenvolver uma prática cada vez mais inclusiva, participativa e impactante na Cidade Estrutural.

Neste sentido, o presente estudo buscou elucidar as possíveis contribuições do *design thinking* para a prática museal, pois espera servir de incentivo à adoção desse processo por profissionais e instituições ligados a área dos museus, contribuindo para o desenvolvimento de experiências que visem o aprimoramento da prática nesses espaços⁸⁴. No contexto

⁸⁴ Além dos materiais de referência citados no presente trabalho, é possível aprender e experimentar o *design thinking* por meio de um curso virtual disponibilizado pelo *d.school* em: <<http://dschool.stanford.edu/dgift/#gear-up>>. A IDEO também disponibilizou recentemente um *kit* de

museológico brasileiro, penso que uma boa tática para adotar o *design thinking* é começar pela introdução gradativa de princípios como a empatia, a experimentação e a colaboração, adotando uma mentalidade de iniciante e elaborando, aos poucos, uma estratégia para tornar o processo mais paupável para a equipe do museu. Apresentar o processo de *design thinking* de forma repentina, exigindo que, de imediato, a equipe se familiarize e responda a ele de maneira entusiasmada, tanto pode ser frustrante como pode criar um imaginário negativo acerca do processo. Como dito anteriormente, no exemplo do *Getty Museum*, uma boa abordagem pode ser a de começar aos poucos, compartilhando bons resultados que demonstrem para a equipe do museu o potencial da adoção do *design thinking* pela instituição.

A intenção do presente trabalho não é colocar o *design thinking* como o único meio pelo qual os museus e seus profissionais podem atuar de maneira mais humana na sociedade, como o único caminho para que os museus possam atingir a inovação num mundo cada vez mais complexo, ou até mesmo como um processo que vai extinguir todas as abordagens, pesquisas, valores e conhecimentos já compartilhados pelos profissionais de determinado museu. Ao invés disso, este trabalho defende que o *design thinking* é uma ferramenta que tem auxiliado museus e que ela pode ser uma das alternativas para que essas instituições atuem de forma verdadeiramente compromissada com as pessoas, assim como postula as correntes museológicas contemporâneas abordadas no primeiro capítulo.

Dana Mitroff Silvers, em entrevista a Edwin Rutsch (2013), analisa que o processo de *design thinking* não é a resposta correta para tudo ou a melhor opção para todas as instituições. Às vezes, as restrições envolvidas são tão grandes que se torna impossível colocar em prática a metodologia do início ao fim e repeti-la quando necessário. Para a autora, tal fato é muito comum em instituições nas quais a equipe de profissionais é designada a realizar determinada tarefa com pouca autonomia de trabalho, como por exemplo quando a entidade mantenedor do museu exige que ele desenvolva um aplicativo sem dar espaço para que as pessoas reflitam se a criação de um aplicativo é realmente a solução que vai sanar determinados problemas da instituição. É aí que entra uma das qualidades fundamentais do *design thinking*: mais do que uma metodologia ele é um modo de pensar. Isso permite que os seus princípios sejam aplicados quando cabíveis ou necessários. Assim, se as restrições impedem que o processo seja inteiramente aplicado, as equipes ou indivíduos podem se

ferramentas de *Design* centrado no ser humano para organizações sem fins lucrativos que se encontra disponível em: <<http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>>. Além disso, o site <<http://www.interaction-design.org/>> oferece, de tempos em tempos, cursos virtuais de *design thinking* e a Escola Design Thinking (<http://www.escoladesignthinking.com.br/>), localizada em São Paulo, oferece cursos presenciais.

apropriar de suas partes para que uma solução pré-estabelecida se torne a melhor possível, ou seja, se um museu deve obrigatoriamente projetar um aplicativo nada impede que se realize a empatia para descobrir como ele pode se adequar às necessidades das pessoas ou que protótipos sejam elaborados para testar ideias de maneira rápida e barata.

Design thinking não é o processo principal ou mais importante que deve ser implementado em um vácuo; ao contrário, é uma caixa de ferramentas de modos de pensar, competências e metodologias que podem ser adotadas e adaptadas para informar e melhorar os conhecimentos e as formas de trabalhar existentes de um museu. Não é um substituto para a pesquisa de mercado ou para a avaliação de visitantes, nem é uma proposta para transformar a programação do museu em todos os caprichos e pedido dos visitantes. Também não é o processo correto para todo projeto, programa ou organização, e há organizações que estão felizes com suas maneiras de fazer as coisas. Mas, para as organizações que estão sedentas por novas formas de abordar e definir problemas, colaborando e inovando em seus programas, exposições, e serviços ao visitante, é uma estrutura poderosa que vale a pena tentar⁸⁵ (SILVERS, 2014b, tradução nossa).

Pensar os museus de modo a atender as necessidades dos visitantes por meio do processo de *design thinking* não quer dizer submeter a ação dos museus às vontades do público. Afinal, os museus também são locais capazes de provocar tensões e gerar conflitos, os museus não são neutros, eles defendem pontos de vista, selecionam conceitos em detrimento de outros e na contemporaneidade seu papel tem sido cada vez mais o de questionar a realidade, permitindo "[...] que o público, simultaneamente, também a interogue e interogue a forma como ela está sendo apresentada pelos museus" (CURY, 2005, p. 30). Para a presente pesquisa, atender às necessidades dos visitantes quer dizer fazer do museu um espaço verdadeiramente democrático, que é público não apenas por possuir suas portas abertas a qualquer indivíduo, mais que comunica tendo em vista os valores e percepções da sociedade em relação à realidade, considerando os códigos culturais dos visitantes e ajudando as pessoas a articularem necessidades latentes que podem nem saber ter (BROWN; KATZ, 2009; CAMERON, 1971 apud CURY, 2011).

A partir da compreensão do *Design* enquanto uma ferramenta estratégica capaz de transformar situações existentes em situações preferidas e da noção de que todos somos *designers* em nosso campo e contexto de atuação, a presente pesquisa defende que o *Design* é

⁸⁵ No original: "*Design thinking is not an end-all, be-all process that should be implemented in a vacuum; rather, it is a toolbox of mindsets, skills, and methodologies that can be adopted and adapted to inform and enhance a museum's existing knowledge and ways of working. It is not a replacement for market research or visitor evaluation, nor is it a proposition to turn the museum's programming over to visitors' every whim and request. It's also not the right process for every project, program, or organization, and there are organizations that are happy with their tried-and-true ways of doing things. But for the organizations that are thirsty for new ways of approaching and defining problems, collaborating, and innovating their programs, exhibitions, and visitor offerings, it's a powerful framework worth a try.*"

uma das áreas fundamentais ao contexto dos museus. Sendo o *design thinking* um processo para inovação centrado no ser humano e uma metodologia que possibilita que profissionais de diferentes áreas se apropriem das ferramentas que há anos os *designers* têm desenvolvido para transformar e melhorar o cotidiano das pessoas, o presente trabalho conclui que o *design thinking* é uma alternativa para o desenvolvimento de uma prática museal mais consciente, colaborativa e humana. Os profissionais atuantes nos museus (e o *designer* é um deles) possuem o potencial de promover a mudança, de transformar e aprimorar a atuação do museu. Fazendo tudo isso de maneira consciente em relação aos impactos de suas decisões para o patrimônio e para as pessoas que, como dito no capítulo um, são o principal foco de atuação dos museus, abre-se uma nova perspectiva para a prática museal.

REFERÊNCIAS

- ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS. **Dicionário escolar da língua portuguesa**. 2. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2008.
- ARQUITETURA da destruição. Direção de Peter Cohen. Suécia: Poj Filmproduktion AB, 1989. 1 DVD (119 min).
- BEZERRA, Charles. **O designer humilde**. São Paulo: Edições Rosari, 2008.
- BONSIEPE, Gui. **Design do material ao digital**. Florianópolis: Lab Bras Design, 1997.
- BRASIL. **Legislação sobre museus**. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2012.
- _____. **Legislação sobre patrimônio cultural**. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2013.
- BROWN, Tim. Designers - think big!. **TED talks**, 2009. Disponível em: < http://www.ted.com/talks/tim_brown_urges_designers_to_think_big>. Acesso em: 02 set. 2014
- BROWN, Tim; KATZ, Barry. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BRULON SOARES, Bruno C.. A experiência museológica: conceitos para uma fenomenologia do museu. **Revista eletrônica do programa de pós-graduação em Museologia e Patrimônio** - PPG-PMUS Unirio/Mast - vol. 5 nº 2, 2012. p. 55-71.
- _____. **Quando o Museu abre portas e janelas**. O reencontro com o humano no Museu contemporâneo. 2008. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós- Graduação em Museologia e Patrimônio, UNIRIO/MAST, Rio de Janeiro, 2008.
- CAÇADORES de obras primas. Direção de George Clooney. Estados Unidos: Columbia Pictures, 2014. 1 DVD (118 min).
- CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. Ondas do pensamento museológico brasileiro. **Cadernos de Sociomuseologia**, Lisboa, v. 20, n. 20, p. 1-216, 2003.
- CARDOSO, Rafael. **Design para o mundo complexo**. São Paulo: CosacNaify, 2012.
- _____. **Uma introdução à história do design**. São Paulo: Edgard Blucher, 2000.
- CARREÑO, Francisco J. Z. **Curso de museología**. España: Ediciones Trea, 2004.
- CASTRO, Ana Lúcia Siaines de. **O museu do sagrado ao segredo**. Rio de Janeiro: Revan, 2009.
- CERÁVOLO, Suely Moraes. Delineamentos para uma teoria da museologia. **Anais do Museu Paulista**, São Paulo, v. 12, p. 237-268, jan.-dez. 2004.

CURY, Marília Xavier. A importância das coisas: museologia e museus no mundo contemporâneo. In: SIMON, Samuel (Org.). **Um século de conhecimento** – arte, filosofia, ciência e tecnologia no século XX. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2011. p. 1031-1047.

_____. **Exposição**: concepção, montagem e avaliação. São Paulo: Annablume, 2005.

D.SCHOOL. **Bootcamp bootleg**. California: d.school, 2013. Disponível em: <http://nordstrompeoplelab.com/wpcontent/uploads/2013/10/BootcampBootleg_MethodCards1.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2014.

_____. **Experiment mixtape**: advancing your solution via prototyping. California: d.school, 2012a. Disponível em: <<http://dschool.stanford.edu/wpcontent/uploads/2012/02/experiment-mixtape-v8.pdf>>. Acesso em: 6 jul. 2014.

_____. **Fact sheet**. California: d.school, 2010. Disponível em: <<http://dschool.stanford.edu/wp-content/uploads/2010/09/dschool-fact-sheet.pdf>>. Acesso em: 6 set. 2014.

_____. **Ideate mixtape**: generating unexpected ideas via reframing your challenge. California: d.school, 2012b. Disponível em: <<http://dschool.stanford.edu/wp-content/uploads/2012/02/ideate-mixtape-v8.pdf>>. Acesso em: 6 jul. 2014.

_____. **Our point of view**. Disponível em <<https://dschool.stanford.edu/our-point-of-view/>>. Acesso em: 6 set. 2014.

_____. **The virtual crash course playbook**. California: d.school, 2012c. Disponível em: <<http://dschool.stanford.edu/wp-content/uploads/2012/02/crashcourseplaybookfinal3-1-120302015105-phpapp02.pdf>>. Acesso em: 6 jul. 2014.

_____. **Understand mixtape**: discovering insights via human engagement. California: d.school, 2012d. Disponível em <<http://dschool.stanford.edu/wp-content/uploads/2012/02/understand-mixtape-v8.pdf>>. Acesso em: 6 jul. 2014.

DESVALLÉS, André; MAIRESSE, François (Ed.). **Conceitos-chave de Museologia**. Tradução e comentários: Bruno Brulon Soares e Marília Xavier Cury. São Paulo: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus: Pinacoteca do Estado de São Paulo: Secretaria de Estado da Cultura, 2013.

FLUSSER, Vilém. O mundo codificado: por uma filosofia do design e da comunicação. CARDOSO, Rafael (org). São Paulo: Cosac Naify, 2007.

GETTY. **About the J. Paul Getty Museum**. Disponível em: <<http://www.getty.edu/museum/about.html>>. Acesso em: 17 set. 2014.

GIRAUDY, D.; BOUILHET, H. **O museu e a vida**. Rio de Janeiro: Fundação Nacional Pró-Memória; Porto Alegre: Instituto Estadual do Livro; Belo Horizonte: UFMG, 1990.

GUAPO, Amanda Lúcia G. P. D. **Avaliação Museológica** - Estudo de caso: avaliação da exposição permanente do Museu da Ciência da Universidade de Coimbra “Segredos da Luz e da Matéria”. 2010. Dissertação (Mestrado em Museologia e Património Cultural, Universidade de Coimbra), Coimbra, 2010.

HASHIMSHONI, Rachel. **Needfinding in the galleries**: overcoming blind spots with direct observation. Califórnia, 14 jul. 2014. Disponível em: <<http://designthinkingformuseums.net/2014/07/14/needfinding-in-the-galleries/>>. Acesso em: 24 set. 2014.

HERNÁNDEZ, Francisca H. **Manual de museología**. Madrid: Síntesis, 2001.

ICOM. **Development of the Museum Definition according to ICOM Statutes (2007-1946)**. Disponível em: <http://archives.icom.museum/hist_def_eng.html>. Acesso em: 4 ago. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. Departamento de processos museais. **Oficina inventário participativo.ppt**. Brasília, 2011.

_____. **Programa pontos de memória**. Disponível em: <<http://www.museus.gov.br/programa-pontos-de-memoria/>>. Acesso em: 20 jan. 2013.

JANETZKI, Tim. **Museum for teens: Lost Creatures**. Queensland, 10 mar. 2014. Disponível em: <<http://blog.qm.qld.gov.au/2014/03/10/museum-for-teens-lost-creatures/>>. Acesso em: 19 set. 2014

JULIÃO, L. Apontamentos sobre a história do museu. **Caderno de Diretrizes Museológicas**. Brasília: IPHAN, 2002.

KEMBEL, George. **Awakening creativity**. Apresentação na instituição Chautauqua. Nova York, 2009. Disponível em: <http://fora.tv/2009/08/14/George_Kembel_Awakening_Creativity>. Acesso em: 6 set. 2014.

_____. There is no leader. **TED talks**, 2014. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=tOb6DHC4Cas>>. Acesso em: 6 set. 2014.

KOLKO, Jon. **Exposing the magic of design**: a practitioner's guide to the methods & teory of synthesis. Nova York: Oxford University Press, 2011. Disponível em: <<http://ariella-mostkoff.com/wp-content/uploads/2012/01/Kolko-ExposingTheMagicDesign.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2014.

LEE, Ahree. **Prototyping exhibition web pages at the Getty**: designing for online and onsite visitor needs. Califórnia, 7 mai 2014. Disponível em: <<http://designthinkingformuseums.net/2014/05/07/getty-exhibition-page-prototypes/>>. Acesso em: 17 set. 2014.

LOURENÇO, Maria Cecília França. **Museus acolhem o moderno**. São Paulo: Edusp, 1999.

LUDDEN, Jack. **Selling the benefits of design thinking to your organization**. Califórnia, 24 fev. 2014. Disponível em: <<http://designthinkingformuseums.net/2014/02/24/organizational-benefits/>>. Acesso em: 17 set. 2014.

MACHADO, Ana Maria Alves. Cultura, ciência e política: olhares sobre a história da criação dos museus no Brasil. In: FIGUEIREDO, Betânia; VIDAL, Diana (Org.). **Museus: dos gabinetes de curiosidades à museologia moderna**. Belo Horizonte: Argumentum, 2005. p. 151-162.

MARINETTI, Filippo Tommaso. O manifesto futurista. **Le Figaro**. Paris, 20 fev. 1909. Disponível em: < <http://www.metodologiacycientifica.com.br/fpa/futurismo.pdf>>. Acesso em: 5 ago. 2014.

MENDES, Luiz Marcelo. (Org.). **Reprograme: comunicação, marca e cultura numa nova era de museus**. Rio de Janeiro: Imã, 2012.

MENSCH, Peter van. **O objeto de estudo da museologia**. Tradução de Débora Bolsanello e Vânia Dolores Estevam de Oliveira. Rio de Janeiro: UNIRIO/UGF, 1994.

MOGGRIDGE, Bill. Design Thinking: Dear Don.... **Core 77**, 2 de agosto de 2010. Disponível em: < http://www.core77.com/blog/columns/design_thinking_dear_don_17042.asp>. Acesso em: 3 set 2014.

MOUTINHO, Mário. Definição evolutiva de sociomuseologia. **Cadernos de Sociomuseologia**. n. 28. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e tecnologias, 2007.

NIETZSCHE, Rique. **Afinal, o que é design thinking?**. São Paulo: Rosari, 2012.

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. **Design thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação**. E-book kindle, Amazon. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

POSSAS, Helga C. G. Classificar e ordenar: os gabinetes de curiosidades e a história natural. In: FIGUEIREDO, Betânia; VIDAL, Diana (Org.). **Museus: dos gabinetes de curiosidades à museologia moderna**. Belo Horizonte: Argumentum, 2005. p. 151-162.

PRIMO, Judite Santos. Pensar contemporaneamente a museologia. **Cadernos de Sociomuseologia**. n. 16. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e tecnologias, 1999. p. 05-38.

QUEENSLAND Museum. **About us**. Disponível em: <http://www.qm.qld.gov.au/About+Us#.VB3_NvldWSq>. Acesso em: 20 set. 2014.

_____. Bringing Queensland's Lost Creatures to life. Queensland, 15 jan. 2014a. Disponível em: <<http://blog.qm.qld.gov.au/2014/01/15/bringing-queenslands-lost-creatures-to-life/>>. Acesso em: 19 set. 2014.

_____. Lost Creatures. Queensland, 2014b. Disponível em: < <http://www.qm.qld.gov.au/lostcreatures#.VBzM-PldWS0>>. Acesso em: 19 set. 2014.

REDAL, Enric Juan (ED.). **Enciclopédia do estudante: história geral**. São Paulo: Moderna, 2008.

RUTSCH, Edwin. **The empathetic museum & human-centered design**: Dana Mitroff Silvers. Estados Unidos, 2013. Disponível em: < <http://cultureofempathy.com/References/Experts/others/Dana-Mitroff-Silvers.htm> >. Acesso em: 5 out. 2014.

SANTOS, Maria Célia T. Moura. Reflexões sobre a nova museologia. **Cadernos de Sociomuseologia**, Lisboa, v.18, n.18, p.93-139, 2002.

SCHEINER, Tereza Cristina. As bases ontológicas do museu e da museologia. In: SIMPÓSIO MUSEOLOGIA, FILOSOFIA E IDENTIDADE NA AMÉRICA LATINA E CARIBE. ICOFOM LAM, Coro, Subcomitê Regional para a América Latina e Caribe/ICOFOM LAM, p. 133-143, 1999.

_____. Museologia e pesquisa: perspectivas na atualidade. In: GRANATO, M.; PENHA DOS SANTOS, C. (Org.). **Museus**: instituições de pesquisa/Museu de Astronomia e Ciências Afins. Rio de Janeiro: MAST, 2005, p. 85-100.

SFMOMA. **Our mission**. Disponível em: <<http://www.sfmoma.org/about#ixzz3D1ODhV9j>>. Acesso em: 13 set. 2014.

SILVERS, Dana Mitroff. **"This will never work here"**: six strategies for facing internal resistente to design thinking. Califórnia, 6 ago 2013a. Disponível em: < <http://designthinkingformuseums.net/2013/08/06/six-strategies/> >. Acesso em: 17 set. 2014.

_____. **Design thinking at MuseumNext 2014**: my five big takeaways. Califórnia, 2 jul 2014a. Disponível em: <<http://designthinkingformuseums.net/2014/07/02/museum-next-five-takeaways/>>. Acesso em: 24 set. 2014.

_____. **Design thinking for Museums**: one year and counting. Califórnia, 10 abr 2014b. Disponível em: <<http://designthinkingformuseums.net/2014/04/10/one-year-out/>>. Acesso em: 24 set. 2014.

_____. **Interview with Emily Lytle-Painter of the J. Paul Getty Museum**. Califórnia, 25 set 2013b. Disponível em: <<http://designthinkingformuseums.net/2013/09/25/interview-emily-lp/>>. Acesso em: 17 set. 2014.

_____. **J. Paul Getty Museum design thinking intensive**. Califórnia, 2014c. Disponível em: <<http://designinginsights.com/work/getty/>>. Acesso em: 17 set. 2014.

_____. **Redesign the museum experience without a museum**. Califórnia, 5 out 2012. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/dmitroff/redesign-the-museum-experiencewithout-a-museum>>. Acesso em: 13 set. 2014.

SILVERS, Dana Mitroff; LYTLE-PAINTER, Emily; LEE, Ahree; LUDDEN, Jack; HAMLEY, Bem; TRINH, Yen. From post-its to processes: using prototypes to find solutions. **Museums and the Web 2014**. Silver Spring, MD: Museums and the Web, 2014. Disponível em: < <http://mw2014.museumsandtheweb.com/paper/from-post-its-to-processes-using-prototypes-to-find-solutions/> >. Acesso em: 17 set. 2014.

SILVERS, Dana Mitroff; ROGERS, Maryanna; WILSON, Molly. Design Thinking for visitor engagement: tackling one museum's big challenge through human-centered design. **Museums and the web 2013**. Silver Spring, MD: Museums and the Web, 2013. Disponível em: <<http://mw2013.museumsandtheweb.com/paper/design-thinking/>>. Acesso em: 5 jul 2014.

SILVERS, Dana Mitroff; WILSON, Molly. **About**. Califórnia, 2014. Disponível em: <<http://designthinkingformuseums.net/about/>>. Acesso em: 5 out. 2014.

SPERO, Susan. **Breaking assumptions with empathy**. Califórnia, 22 mai 2013. Disponível em: <<http://designthinkingformuseums.net/2013/05/22/breaking-assumptions/>>. Acesso em: 24 set. 2014.

STEINBOCK, Daniel. Resposta em fórum on-line em abril de 2014. Disponível em: <<http://www.quora.com/What-is-the-history-of-the-Stanford-d-school>>. Acesso em: 6 set. 2014.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. **This is service design thinking: basics, tools, cases**. Hoboken: Wiley, 2011.

SUANO, Marlene. **O que é museu?**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

TRINH, Yen. **Lost Creatures: behind the scenes**. Queensland: 18 out 2013. Disponível em: <<http://blog.qm.qld.gov.au/2013/10/18/lost-creatures-behind-the-scenes/>>. Acesso em: 19 set. 2014.

VARINE, Hugues de. **As raízes do futuro: o patrimônio a serviço do desenvolvimento local**. [Trad. Maria de Lourdes Parreiras Horta]. Porto Alegre: Medianiz, 2012.

VIANNA, Maurício; VIANNA, Ysmar; ADLER, Isabel K.; LUCENA, Brenda; RUSSO, Beatriz. **Design thinking: inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.